

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



**TESIS DOCTORAL**

**Determinación de los factores específicos de responsabilidad  
social corporativa en la reputación de la empresa cuencana**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**

**PRESENTADA POR**

**Hugo Johnson Humala Rojas**

**Directores**

**Luis Felipe Solano Santos**  
**José Ignacio Niño González**

**Madrid**

**© Hugo Johnson Humala Rojas, 2019**

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN  
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II



DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES ESPECÍFICOS DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA  
REPUTACIÓN DE LA EMPRESA CUENCANA

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR  
PRESENTADA POR  
Hugo Johnson Humala Rojas

Bajo la dirección de los doctores:  
Luis Felipe Solano Santos  
y José Ignacio Niño González

Madrid, 2019

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES ESPECÍFICOS DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA  
REPUTACIÓN DE LA EMPRESA CUENCANA

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN  
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II



Tesis Doctoral

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES ESPECÍFICOS DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA  
REPUTACIÓN DE LA EMPRESA CUENCANA

Hugo Johnson HUMALA ROJAS

Directores: Prof. Dr. Luis Felipe SOLANO SANTOS  
Prof. Dr. José Ignacio NIÑO GONZÁLEZ

Madrid, mayo de 2019



UNIVERSIDAD  
COMPLUTENSE  
MADRID

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS  
PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR**

D./Dña. Hugo Johnson Humala Rojas,  
estudiante en el Programa de Doctorado en Com. Audiovisual, Publicidad y Relac. Públicas,  
de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de  
Madrid, como autor/a de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor y  
titulada:

Determinación de los factores específicos de Responsabilidad Social Corporativa en la reputación de la  
empresa cuencana

y dirigida por: los Dres. Luis Felipe Solano Santos y José Ignacio Niño González

**DECLARO QUE:**

La tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, en particular, la Ley de Propiedad Intelectual (R.D. legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), en particular, las disposiciones referidas al derecho de cita.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

En Madrid, a 20 de mayo de 2019

Fdo.:

Esta DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD debe ser insertada en  
la primera página de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor.

## **AGRADECIMIENTO**

“Te daré gracias, Señor mi Dios, con todo mi corazón, y glorificaré tu nombre para siempre” (Salmos 86:12).

Gracias, Señor Dios, por guiar el camino por donde debo transitar, y por haberme colmado de bendiciones.

Gracias a mis estudiantes por ser la fuente de mi trabajo universitario. Un agradecimiento especial a Nicole Torres, Gabriela Coronel, María Caridad Calle, Erika Torres, Boris Fárez y Gabriel Maita, por apoyar éste y otros proyectos académicos.

Mi gratitud sempiterna a los Dres. Luis Felipe Solano Santos, y José Ignacio Niño González, Directores de Tesis, por su tiempo y dedicación para que este proyecto de vida se haga realidad.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, que sembraron en mí la perseverancia, la responsabilidad y el esfuerzo.

A mi esposa, pilar fundamental para la consecución de mis logros, y motivadora de mis sueños.

A mis hijos y a mis nietos, fuentes de inspiración para continuar en mi carrera.

Hugo Johnson

## ÍNDICE

<b>APARTADO 1: ASPECTOS PRELIMINARES</b>	<b>1</b>
1. Resumen	2
2. Abstract	8
3. Introducción	14
3.1. Marco teórico de referencia	24
<b>APARTADO 2: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA</b>	<b>27</b>
4. El objeto de estudio y su delimitación	28
5. Preguntas que se plantean en la investigación	31
6. Objetivos de la investigación	33
6.1. Objetivo general	33
6.2. Objetivos específicos	34
7. Hipótesis	34
8. Metodología	36
<b>APARTADO 3: REVISIÓN DE LA LITERATURA DEL MARCO TEÓRICO Y SUS RELACIONES CON EL OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>39</b>
9. Fundamentación teórica	40
9.1. Origen y evolución de la Responsabilidad Social Corporativa	42
9.1.1. La situación en América	43
9.1.1.1. Inicios de la Responsabilidad Social Corporativa en América Latina	46
9.1.2. Una nueva propuesta frente a la práctica tradicional	50
9.2. Organismos e Instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa	51
9.2.1. Criterio: Desde la organización y gestión de empresas	53
9.2.1.1. Instrumentos de promoción, comunicación y transparencia	53



9.2.1.1.1.	El libro verde de la comisión europea .....	54
9.2.1.1.2.	Líneas directrices para empresas multinacionales de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) .....	55
9.2.1.1.3.	Global Reporting Initiative (GRI) .....	56
9.2.1.1.4.	Guía de principios sobre responsabilidad social en el campo de los derechos humanos y el medioambiente en las Américas, de la Organización de Estados Americanos (OEA) .....	57
9.2.1.2.	Instrumentos de gestión, normas de proceso y Acreditación .....	58
9.2.1.3.	Instrumentos de autoevaluación o desempeño .....	59
9.2.2.	Criterio: Desde su dinámica y puesta en práctica .....	60
9.2.2.1.	Declaraciones de principios, códigos de conducta o buenas prácticas .....	60
9.2.2.2.	Directrices sobre sistemas de gestión e instrumentos de certificación .....	60
9.2.2.3.	Índices de valor .....	61
9.2.2.4.	Marcos o estructuras de información sobre Responsabilidad Social Corporativa .....	61
9.2.3.	Criterio: desde el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa en el que incidan .....	61
9.2.3.1.	Gestión socialmente responsable de la empresa .....	61
9.2.3.1.1.	Declaración tripartita de principios de la Organización Internacional del Trabajo -OIT- .....	62
9.2.3.1.2.	ISO 26000, Instrumento seleccionado para establecer la consecución de factores de RSC .....	62
9.2.3.1.2.1.	Establecimiento de la norma .....	62
9.2.3.1.2.2.	Objetivo de la norma .....	63
9.2.3.1.2.3.	Términos y definiciones .....	64

9.2.3.1.2.4. Materias fundamentales de responsabilidad social .....	67
9.2.3.1.2.5. Beneficios de la responsabilidad social para una organización de acuerdo a la ISO 26000 .....	69
9.2.3.2. Consumo socialmente responsable .....	70
9.2.3.2.1. Productos ecológicos o verdes .....	70
9.2.3.2.2. Comercio justo .....	71
9.2.3.3. Inversión socialmente responsable .....	71
9.3. Factores específicos de Responsabilidad Social Corporativa .....	72
9.3.1. Factor laboral .....	75
9.3.2. Factor comunitario .....	78
9.3.3. Factor medioambiental .....	81
9.3.4. Factor ético .....	83
9.3.5. Factor financiero .....	85
9.4. Difusión de la Responsabilidad Social Corporativa .....	86
9.4.1. Responsabilidad Social Corporativa y comunicación estratégica .....	89
9.5. El Publiirrelacionista .....	92
9.5.1. Roles de desempeño y estrategias de uso en las acciones organizacionales del profesional de las Relaciones Públicas. Influencia de la Responsabilidad Social Corporativa .....	95
9.5.2. Características y habilidades del Publiirrelacionista en función de la estrategia de responsabilidad social .....	99
9.5.3. Dimensiones, ambiente profesional, ética del Publiirrelacionista y su involucramiento con otras disciplinas .....	101
9.6. Reputación y credibilidad .....	105
9.6.1. Identidad, imagen y reputación .....	105
9.6.2. Reputación .....	108
9.7. Grupos de interés o stakeholders .....	112
9.7.1. Concepto de stakeholders .....	113

9.7.2.	Tipos de stakeholders .....	115
9.8.	Relaciones Públicas y su conexión con la Responsabilidad Social Corporativa .....	117
9.8.1.	La disciplina de las Relaciones Públicas .....	119
9.8.1.1.	Campo de actuación .....	127
9.8.2.	Las Relaciones Públicas en América Latina y en Ecuador .....	133
<b>APARTADO 4: DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>136</b>
10.	Acercamiento al estado de la RSC en la ciudad de Cuenca .....	137
10.1.	Marco legal de la RSC .....	137
10.2.	Instituciones que promueven la RSC en Cuenca .....	138
10.2.1.	Ceres .....	138
10.2.2.	La Cámara de Comercio de Cuenca .....	139
11.	División de la investigación .....	140
11.1.	Sección I: Concepción de RSC: empresas cuencanas que practican RSC como tal y como filantropía .....	140
11.1.1.	Criterios para la selección de empresas .....	141
11.1.2.	RSC según los directivos y encargados de su manejo .....	142
11.2.	Sección II. Cumplimiento de los factores de RSC .....	144
11.2.1.	Medición y análisis de la ejecución de factores de RSC desde el punto de vista de los encargados de su cumplimiento.....	145
11.2.1.1.	Presentación del cumplimiento de factores de RSC.....	148
	1. Corporación Superior .....	148
	2. Plastiazuay .....	150
	3. Gransol .....	152
	4. La Europea .....	155
	5. Fibroacero .....	156
	6. Tonicorp .....	158

7. Granistone .....	160
8. Adheplast .....	163
9. Vitefama .....	165
10. Agrosad .....	167
11. Editorial Don Bosco .....	169
12. Jardín Azuayo .....	170
13. Emporio Creativo .....	172
14. Milenium Plaza .....	174
15. Pasamanería .....	176
16. Graiman .....	178
17. Cartopel .....	180
18. Tesalia .....	182
19. Continental General Tire .....	184
20. Nutri .....	186
11.2.1.2. Análisis comparativo de las empresas, por factores .....	189
11.2.2. Medición y análisis de la ejecución de factores de RSC desde el punto de vista de los colaboradores y la comunidad, comparada con la perspectiva de los encargados del manejo de RSC .....	197
<b>11.2.2.1.</b> Análisis de los segmentos estudiados .....	211
<b>11.2.2.2.</b> Análisis cualitativo .....	212
11.3. Sección III. Déficit de difusión del cumplimiento de RSC .....	215
11.3.1. Estimación de déficit por inferencia de cumplimiento de factores de RSC .....	215
11.3.2. Déficit de difusión de acuerdo a preguntas directas .....	216
11.3.3. Canales o medios para difundir la RSC .....	218
11.4. Sección IV. Plan de comunicación de RSC .....	222
<b>APARTADO 5: DISCUSIÓN .....</b>	<b>232</b>

<b>APARTADO 6: CONCLUSIONES .....</b>	<b>245</b>
12. Corroboración de la hipótesis .....	246
13. Cumplimiento de objetivos .....	247
14. Otras conclusiones .....	248
15. Contribución al conocimiento .....	257
<b>APARTADO 7: RECOMENDACIONES Y APLICACIONES TEÓRICO</b>	
<b>–PRÁCTICAS .....</b>	<b>260</b>
16. Para las organizaciones .....	262
17. Para los investigadores .....	270
18. Para los docentes .....	272
19. Para los discentes .....	274
20. Para los profesionales .....	276
<b>APARTADO 8: HIPÓTESIS PLAUSIBLES Y OTRAS</b>	
<b>INVESTIGACIONES FUTURAS .....</b>	<b>278</b>
<b>APARTADO 9: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>284</b>
<b>APARTADO 10: ANEXOS .....</b>	<b>302</b>

## **APARTADO 1: ASPECTOS PRELIMINARES**

- 1.** Resumen.
- 2.** Abstract.
- 3.** Introducción.
  - 3.1. Marco teórico de referencia.

## 1. RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa -RSC-, en Latinoamérica, ha tenido un avance inusitado desde la última década; no obstante, en Ecuador recién se empieza a tratar el tema con relevante fuerza.

En el ámbito local, una publicación de la Fundación CARE Ecuador<sup>1</sup>, advierte que sólo el 35.80% de los cuencanos<sup>2</sup> cree que las empresas de la ciudad tienen un sentido de responsabilidad social. Lo preocupante es que la proyección de la concreción de los elementos de RSC no están siendo comunicados adecuadamente; y, como “lo que no se comunica, no existe”, la percepción de los ciudadanos es que a los propietarios, accionistas o directivos de importantes empresas y organizaciones no les interesa revertir sus ingresos en los ámbitos social o ambiental.

Es sensato manifestar, sin embargo, que en la esfera nacional se han realizado gestiones que buscan encauzar las intervenciones de RSC. Se creó, por ejemplo, el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social -CERES- y el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial -IRSE- con el fin de estimular lo referente a la RSC y tomar medidas para solucionar las dificultades que impiden el desarrollo de la sociedad ecuatoriana, y que predomine el ideal de progreso colectivo a través de un humanismo genuino, sustentable y solidario.

En el campo profesional, se ha buscado información sobre el papel que realizan las empresas en torno a RSC con el aporte de las Relaciones Públicas que, en el caso concreto de la ciudad de Cuenca, han empezado a tener apogeo gracias a la sensibilización de empresas y organizaciones que han promovido la necesidad de

---

<sup>1</sup> Es una organización internacional sin fines de lucro que contribuye a la reducción de la pobreza. Está presente en Ecuador desde 1962. El reto más grande, en toda su historia, tiene su origen a partir de 1988. La sostenibilidad y la integralidad perfilan el inicio de una estrategia clave que es la utopía de la superación de la pobreza y el desarrollo humano sostenible. De esta manera CARE Internacional en Ecuador definió su enfoque programático que abarca temas sobre educación; salud; agua, saneamiento y salud ambiental; democracia y gobernabilidad; recursos naturales y desarrollo económico.

<sup>2</sup> A diferencia de Cuenca de España, en donde el gentilicio es conquense, en Cuenca de Ecuador se usa el gentilicio cuencano/na.

establecer un mejor contacto con sus grupos de interés. En tal virtud, este estudio establece que, a través del acatamiento de conductas de RSC, se puede consolidar la imagen o reputación. Esto ha facultado que se establezca la siguiente **hipótesis**: El diagnóstico del déficit de difusión del cumplimiento de RSC en las empresas de la ciudad de Cuenca, facilita al Publiirrelacionista el diseño de un esquema de divulgación de la consecución de los factores, destinado a mejorar la reputación de sus organizaciones y fidelidad de sus clientes.

Debido a la inexistencia de indagaciones que reflejen a profundidad esta realidad, el presente trabajo ha determinado los factores específicos de RSC en la reputación de las empresas de la ciudad de Cuenca - Ecuador. La investigación explica que una eficiente exposición o presentación, a la ciudadanía, de la puesta en práctica de programas de RSC puede generar metamorfosis en las empresas y organizaciones para que se instituyan políticas con miras a mejorar su desarrollo. En este contexto, se ha puntualizado que la aplicación de programas de RSC y su eficaz difusión pueden incrementar la imagen o reputación; lo que se traduce en fomento de mayor confianza del consumidor; pero, además, que aquellas empresas socialmente responsables<sup>3</sup> pueden ser protagonistas del desarrollo sustentable.

Se expone el tema, en la esfera empresarial cuencana, recogiendo información sobre las actividades desarrolladas por las empresas investigadas y se ha realizado un análisis, con el fin de establecer los factores practicados, a través de un acercamiento a los principios propuestos en la ISO 26000.

El estudio aborda el **marco conceptual** que permite entender los hechos que se han relacionado con el tema propuesto. Lo más destacado de esta aproximación teórica tiene que ver, entre otros aspectos, con el origen y evolución de la RSC. Luego se ha

---

<sup>3</sup> Chirinos, Nava & Sánchez (2012) afirman que empresas socialmente responsables (ESR) son aquellas cuyas relaciones con su público interno se basan en la equidad y la confianza; además están socialmente comprometidas con el entorno, dejando a un lado lo asistencialista y paternalista. A lo anterior se hace necesario incorporar el término sustentabilidad como la transición de la RSE a la ESR, asumiendo como sustentabilidad la garantía de permanencia en el tiempo de la organización en las dimensiones ética, económica, sociocultural y ambiental, sin causar daños y procurando el beneficio permanente tanto a sus clientes internos como a los externos, entorno, ambiente y sociedad.



explorado la situación en América y los inicios de la RSC en América Latina. Posteriormente se ha estudiado la RSC como una nueva propuesta frente a la publicidad como práctica tradicional. En seguida se ha enfocado sobre los organismos e instrumentos de RSC. A continuación se ha abordado los factores específicos de RSC. Inmediatamente se ha profundizado el tema referente a la difusión de la RSC y se ha explicado acerca de la comunicación estratégica como pilar fundamental para el desarrollo de la RSC. Después se ha analizado el trabajo del Publlirrelacionista. Seguidamente se ha acometido el asunto de imagen y reputación de las empresas, y el trabajo que se debe realizar para mejorarlas a partir de planes y programas de RSC. Acto seguido, se ha tratado sobre los grupos de interés o stakeholders. Subsiguientemente se ha examinado la conexión que existe entre Relaciones Públicas y RSC. Señalada esta conexión, se ha ahondado en la disciplina de las Relaciones Públicas y su campo de actuación; y se ha hecho una revisión de las Relaciones Públicas en América Latina y en Ecuador.

Después de esta fundamentación teórica se ha trabajado el desarrollo y los resultados de la investigación. Se ha realizado un acercamiento al estado de la RSC en la ciudad de Cuenca. Luego, la investigación se ha dividido en cuatro secciones: 1) La concepción de RSC en empresas cuencanas. 2) El cumplimiento de los factores de RSC y un análisis de factores de RSC. 3) El déficit de difusión del cumplimiento de RSC; y 4) La propuesta de un plan de comunicación de RSC con estrategias para una correcta difusión de la RSC.

En el campo académico, se han revisado textos de varios autores que han estudiado el tema. De este modo, el **objetivo general** propuesto para el estudio es: Determinar la práctica de los factores de RSC de la empresa cuencana para optimizar la difusión de su cumplimiento, como herramienta para mejorar su reputación; en tanto que los **objetivos específicos** son: a) Analizar la concepción y aplicación de los factores de RSC en las empresas de la ciudad de Cuenca, b) Establecer las principales falencias en la difusión del cumplimiento de RSC de las empresas de la ciudad de Cuenca, y c) Diseñar para los Publlirrelacionistas cuencanos un esquema modelo de difusión de

consecución de factores de RSC como estrategia para potenciar la reputación de sus empresas.

Para hacer frente a los objetivos aquí definidos se ha desarrollado una **metodología** de tipo cualicuantitativa. El análisis cualitativo tiene un alcance exploratorio-descriptivo. El criterio para la selección de la muestra no es probabilístico sino intencional. Dicho estudio ha admitido la enunciación de concepciones que se fueron instaurando en un permanente ir y venir de la información empírica a la cimentación teórica. Asimismo, se ha analizado los trabajos de campo efectuados en las empresas en donde se realizó entrevistas a profundidad a directivos y responsables del manejo de la RSC, así como a portavoces de grupos de interés. La amalgama de información cualitativa con datos cuantitativos confluyen y tienen consistencia en los exámenes realizados, pues la investigación se cumple también desde un acercamiento cuantitativo, atravesando datos primarios relevados mediante la encuesta a una muestra de unidades de análisis para comprobar el estado de la RSC en empresas cuencanas.

Entre los primeros **resultados** se ha advertido que un problema que se confirma al momento de dar curso a planes y programas de RSC, por parte de las empresas cuencanas, es la falta de conocimiento de la esencia de esta herramienta por parte de los directivos de las empresas, que creen que se trata de un acto filantrópico; por lo que no se benefician de la RSC y, al mismo tiempo, no destinan más recursos para su ejecución.

Otra contrariedad es que la RSC no ha sido generada por personas expertas o idóneas. Quienes están al frente de este tema tienen una visión más arraigada al marketing, lo que resta sentido a la RSC, que debe ser una gestión ejecutada bajo políticas instituidas y con una planificación pormenorizada.

La percepción del cumplimiento de RSC es diferente según los encargados de su manejo, de quienes laboran en la empresa, y de la comunidad. Los primeros han alcanzado un promedio por encima de los otros, demostrando que existe una brecha al

momento de aplicar técnicas de RSC. En cuanto a colaboradores, la diferencia de criterios se debe a que los planes, muchas veces, han dejado de lado la comunicación interna, lo que ha permitido dar el primer paso, para una correcta planificación de RSC. Respecto a la comunidad, la ambigüedad ha radicado en que las personas conocen poco, o muy poco, los proyectos que han realizado las empresas, siendo un factor determinante la falta de comunicación por parte de las organizaciones.

El desenlace del análisis de las empresas ha mostrado la poca efectividad en la comunicación y la falta de percepción del concepto de RSC. Esto, sin duda, es normal si se considera que el proceso es nuevo en la ciudad de Cuenca, resultando halagador que el promedio de cumplimiento de RSC sobrepase el 70%, cifra que, con el paso del tiempo, se estima, irá en aumento, ya que otras empresas verán el éxito de la aplicación de RSC en sus principales competidores, lo que obligará a la mayoría de empresas cuencanas a cambiar sus principios y filosofía.

Otra situación, no menos importante, ha sido la falta de jerarquía que han tenido los departamentos de Comunicación y Relaciones Públicas de las empresas<sup>4</sup>. En varios casos, incluso, no existen tales dependencias. La comunicación trabaja de la mano con la RSC. Si no se crea un plan en donde el eje transversal sea la comunicación, difícilmente se tendrá éxito. Con esto no se quiere decir que la RSC tiene que ser promocionada, más bien tiene que ser puesta en conocimiento de los stakeholders para que todos trabajen en conjunción hacia un mismo objetivo.

A Cuenca le queda transitar un gran trecho para que la mayoría de empresas ejecuten proyectos que se enmarquen en RSC; pero, ha sido gratificante ver que algunas ya la promueven, convirtiéndose en modelo a seguir. Es imperioso un nuevo orden ético, ultimar transacciones ganar-ganar, saber escuchar para platicar mejor, sembrar hospitalidad para asumir empatía con la sociedad.

---

<sup>4</sup> Xifra señala que en muchas organizaciones, el departamento de Comunicación y Relaciones Públicas aún se sitúa en “tierra de nadie” dentro del organigrama, entre el marketing, la publicidad y los recursos humanos. Esto se debe, según algunos autores, en gran medida, a que para cumplir la función de Publirrelacionista, las empresas y organizaciones no exigen el título universitario ni estar colegiado, como sucede con otras profesiones.

La investigación ha contribuido con la comunidad motivándola a exigir a los empresarios que la RSC sea considerada una praxis diaria, y que el vínculo de las empresas con los públicos no sea solamente comercial, que se tenga conceptualizaciones y planteamientos desde diversas perspectivas que diseñen una actuación responsable del trabajo empresarial a través de la institucionalización de la RSC como paradigma de gestión.

La responsabilidad social ha sido percibida como una fórmula en la que la empresa plasma los intereses éticos, legales, comerciales y públicos, que la colectividad tiene en los negocios. Es ir más allá del acatamiento legal, es señalar qué se está haciendo con los stakeholders. La responsabilidad es un componente sustancial para la exploración de nuevas oportunidades para las empresas. Además, la responsabilidad es también uno de los factores más representativos para intentar hablar de competitividad.

En algunas empresas de Cuenca se ha implantado una política de responsabilidad social, que es la creación de valor compartido -CVC-<sup>5</sup>, con la gente, preservando el ambiente en el proceso de hacer negocio. La RSC ha sido vital para alcanzar sociedades de vanguardia. Si hay esmero, se puede conseguir un mundo mejor. Las empresas de Cuenca han emprendido con miramiento la práctica de esta estrategia tan necesaria para todos.

---

<sup>5</sup> Programa del Grupo Industrial Graiman, Cuenca - Ecuador, centrado en el proceso de hacer negocios en la medida que se genera valor para las personas, para el medioambiente y para las comunidades que se encuentran alrededor de las empresas.

## 2. ABSTRACT

Corporate Social Responsibility -CSR- has had an unusual advance since the last decade in Latin America; however, this issue has just started to be seriously dealt with in Ecuador.

Locally, a publication of Fundación CARE Ecuador<sup>6</sup> warns that only 35.80% of Cuencans<sup>7</sup> believe that the city businesses have a sense of social responsibility. What worries us is that the projection of the consolidation of CSR elements is not being properly communicated. Considering that what is not communicated is non-existent, the citizens' perception is that owners, shareholders, or executives of important companies and organizations are not interested in reverting their income in the social or environmental spheres.

However, it is prudent to state that certain steps that seek to channel the interventions of CSR have been taken nationwide. For example, the Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social -CERES- (Ecuadorian Consortium for Social Responsibility) and the Instituto de Responsabilidad Social Empresarial -IRSE- (Institute of Corporate Social Responsibility) were created with the purpose of taking action to solve the problems that hinder the development of Ecuadorian society and promote the ideal of collective progress through a genuine, sustainable, and caring humanism.

In the professional field, information about the role of businesses regarding CSR has been sought, with the support of Public Relations, which, in the case of the city of Cuenca, has started to succeed thanks to the sensitivity of the companies and

---

<sup>6</sup> This is an international non-profit organization which contributes to poverty reduction. It has been working in Ecuador since 1962. The greatest challenge of all its history started in 1988. Sustainability and comprehensiveness trace out the beginning of a key strategy that is the utopia of overcoming poverty and promoting sustainable human development. In this way, International CARE in Ecuador defined its pragmatic approach that deals with issues related to education, health, water, environmental health and improvement plans, democracy, sustainability, natural resources, and economic development.

<sup>7</sup> As opposed to Cuenca of Spain, where the demonym is conqense, in Cuenca of Ecuador the demonym cuencano is used.

organizations that have promoted the need for establishing better contact with their interest groups. By virtue whereof, this study determines that, through the observance of CSR behaviors, their image and reputation can be consolidated. This has facilitated the establishment of the following **hypothesis**: The diagnosis of the dissemination deficit of CRS acceptance in the companies of the city of Cuenca facilitates public relations representatives to design a disclosure scheme of the achievement of factors intended to improve its companies' reputation and customer loyalty.

Due to the lack of inquiries that reflect in depth this reality, this work has determined the specific CRS reputation factors of the businesses of the city of Cuenca-Ecuador. This research highlights that an efficient explanation or presentation of the implementation of CRS programs to the residents of Cuenca may generate a metamorphosis in companies and organizations, so that policies with views to improve their development may be introduced. In this context, it has been pointed out that, by implementing CRS programs and effectively spreading them, both the image and reputation of businesses can be increased. This can be interpreted as the promotion of bigger consumer confidence. Besides, those socially responsible businesses<sup>8</sup> may be the leaders of sustainable development.

This issue has been exposed in the Cuencan commercial sphere by collecting information about the activities developed by the companies investigated and an analysis has been carried out with the purpose of determining the factors practiced through an approach to the principles proposed in ISO 26000.

---

<sup>8</sup> Chirinos, Nava & Sánchez (2012) affirm that Socially Responsible Companies (SRC) are those whose relationships with their domestic public are based on equity and trust. Also, they are socially committed to the environment, leaving aside their handout and paternalistic mentality. Together with the above, it is necessary to incorporate the term sustainability as the transition from RSE to SRC, assuming that sustainability is the guarantee of permanence in time of an organization, regarding its ethical, economic, sociocultural, and environmental dimensions, without causing damage and trying to permanently benefit both its domestic and external customers, as well as its surroundings, the environment, and society.

This study deals with the **conceptual framework** which allows the understanding of the facts related to the proposed issue. The most outstanding aspect of this theoretical approach has to do, among other aspects, with the origin and evolution of CSR. Later, the situation in America and the beginnings of CSR in Latin America have been explored. Afterwards, CSR as a new proposal opposed to publicity as a traditional practice has been studied. Immediately, the organisms and tools of CSR are dealt with. After that, the specific CSR factors are reviewed. Subsequently, the subject regarding the spreading of CSR has been studied in depth and it has been explained that strategic communication is the cornerstone for the development of CSR. Later, the role of a public relations representative has been analyzed. Immediately, the subject of image and reputation of companies has been undertaken and the work that needs to be done to improve them as from CSR plans and programs. Thereafter, the interest groups or stakeholders have been deal with. Subsequently, the existing connection between Public Relations and CSR has been examined. Once this connection has been pointed out, the discipline of Public Relations and its field of activity have been studied in depth. Similarly, Public Relations in Latin America and Ecuador have been reviewed.

After this theoretical foundation, the development and results of this research have been worked on. An approach to the situation of CSR in the city of Cuenca has been carried out. After that, this research has been divided into four sections: 1. The conception of CSR in Cuencan businesses. 2. The compliance with and an analysis of CSR factors. 3. The spreading deficit to comply with CSR. 4. Proposal of a CSR communications plan including strategies for a correct spreading of CSR.

In the academic field, textbooks by various authors that deal with this subject have been reviewed. In this way, the **aim** proposed in this study is: To determine the practice of CSR factors of Cuencan businesses in order to optimize the dissemination of its acceptance as a tool to improve their reputation. The **specific objectives** are: a. To analyze the conception and application of CSR factors in Cuencan businesses. b. To establish the main weaknesses in the dissemination of CSR acceptance in Cuencan businesses. c. To design a model scheme for Cuencan public relations representatives

related to the dissemination of the achievement of CSR factors as a strategy to strengthen the reputation of Cuencan companies.

In order to face the objectives outlined here, a quali-quantitative **methodology** has been developed. The qualitative analysis has an exploratory-descriptive scope. The criterion to select the sample is not probabilistic but rather intentional. Such study has admitted the enunciation of ideas which were progressively setting up in a continual coming and going from empirical information to theoretical foundations. Similarly, an analysis was done of the field works carried out in companies where executives and the people in charge of CSR management were interviewed in depth, as well as the spokespeople for the interest groups. An amalgam of qualitative information with quantitative data converge and are consistent with the tests made, considering research is also attained from a quantitative approach by taking into account primary data substituted through an inquiry into a sample of analysis units to confirm the condition of CSR in Cuencan businesses.

Among the first **results**, it has been warned that a problem detected when Cuencan companies start CSR plans and programs is the company executives' lack of knowledge of the essence of this tool. They think it is a philanthropic act, this being the reason that they do not benefit from CSR, neither they allocate more economic resources for its accomplishment.

Another contrariety is that CSR has not been generated by expert or qualified people. The people who are in charge of this issue have a marketing-rooted vision, which removes sense to CSR, considering it needs to be managed under well-defined policies and detailed planning.

The perception of CSR acceptance differs depending on the people in charge of its management, the people who work in a company, and the community. The former have reached a higher average than others, and this shows there is a gap at the moment of applying CSR techniques. The difference of criteria among collaborators occurs



because the plans, in many cases, have left aside domestic communication. It has allowed to take the first step for a correct CSR planning. Regarding the community, ambiguity lies in the fact that people know little, or very little, about the projects carried out by companies. In this respect, the organizations' failure to communicate has been a deciding factor.

The outcome of the companies' analysis has shown both the scarce effectiveness to communicate and the lack of perception of the concept of CSR. This, no doubt, is normal if we consider that this process is new in the city of Cuenca. However, it is motivating to know that the average of CSR acceptance surpasses 70%. It is estimated that, as time goes by, this percentage will increase because more businesses will witness their main competitors' success at implementing CSR, which will force most Cuenca companies to change their principles and philosophy.

Another not less important aspect is the lack of effectiveness of the Departments of Communication and Public Relations of companies<sup>9</sup>. In some companies these departments do not even exist. Communication works hand in hand with CSR. If a plan that includes communication as its crosscurricular axis is not designed, it will hardly succeed. It does not mean that CSR needs to be promoted, but rather it has to be informed to stakeholders so that everybody works together looking forward the same goal.

The only thing left for Cuenca to do is to go a long way and open the way for businesses to implement projects framed in CSR. And it is satisfying to see that some companies have already implemented it and they have become a role model. It is urgent to have a new ethical order, put the final touches on profitable transactions, know how to listen to talk better, and create hospitality to assume empathy with society.

---

<sup>9</sup> Xifra points out that, in many organizations, the Department of Communication and Public Relations is still located in "no man's land" within their organization chart, together with the departments of marketing, publicity, and human resources. According to some authors, this is largely caused by the fact that some companies and organizations neither demand that public relations representatives have a university degree nor they demand that applicants be registered, as is the case of other professions.

This research has contributed with the community by motivating it to demand from business owners a policy that includes CSR as a daily praxis. The company-public connection needs to be not only commercial but rather it has to include conceptualizations and proposals from different perspectives that design responsible action of business work through the institutionalization of CSR as a management paradigm.

Social responsibility has been perceived as a formula used by companies to express the community's ethical, legal, commercial, and public interests. The idea is to go beyond the respect for laws and to point out what is being done regarding stakeholders. Responsibility is a substantial component to explore new opportunities for companies. Besides, responsibility is also one of the most emblematic factors to attempt to talk about competitiveness.

Some Cuenca businesses have implemented a social liability policy, which is the creation of shared value -CSV<sup>10</sup>- with people, by preserving the environment during the process of doing business. CSR has been crucial to reach cutting-edge societies. If there is dedication, we can have a better world. Cuenca businesses have taken actions by carefully including this useful strategy.

---

<sup>10</sup> This is a program of the Graiman Holding Company, Cuenca - Ecuador, that focuses on the process of doing business insomuch as value for people, the environment, and the communities that surround the companies is generated.

### 3. INTRODUCCIÓN

En la década de los 50, en Estados Unidos, surgen las primeras ideas sobre RSC. Veinte años después, un gran número de empresas la reconoce como uno de los principales activos de la organización y como fuente de su crecimiento y desarrollo. Se empieza a pensar en factores como la competitividad, la demanda social, la imagen corporativa, la reputación. Su mayor evolución se da a partir de los años 90, tras la llegada de la globalización, el desarrollo tecnológico, y cuando las empresas hacen conciencia que deben precautelar el medioambiente. “De acuerdo con Carroll (2008), la Responsabilidad Social Corporativa comienza a concebirse como un sistema de gestión a partir del año 2000” (Carroll, 2008. c.p. Rodríguez, Moyano & Jiménez, 2015: 5); en este sentido, se trata de un término relativamente nuevo que ha tenido auge en Latinoamérica y en Ecuador en los últimos años.

Al hablar de Responsabilidad Social Corporativa hacemos alusión a esa serie de valores éticos y profesionales; es decir, a la doble dimensión de la responsabilidad social que hace referencia a aquellas obligaciones derivadas de la propia actividad de la corporación y además a las inherentes a ese tremendo impacto político, económico, social y medio ambiental que sobre la civilización tiene dicha organización (Solano, 2015: 115).

Lamentablemente, en nuestro medio, la RSC ha sido mirada desde la economía y la administración. Friedman (1970), en su artículo *The social Responsibility of Business* escribe: “la empresa no tiene más responsabilidad que la de maximizar sus beneficios económicos, respetando la ley y las reglas del juego del mercado competitivo”; consecuentemente, considera la RSC como una filosofía subversiva<sup>11</sup>. “Señaló como irresponsable la donación o el gasto del dinero en actividades que no están directamente asociadas con el manejo del negocio” (Raufflet, Lozano, Barrera & García, 2012).

---

<sup>11</sup> Friedman insta una incompatibilidad de los intereses de los dueños de los negocios (que quieren obtener utilidades) y de la sociedad (que busca el bienestar social); conflicto que podría acabar con la empresa, si se obliga a la institución a adoptar un comportamiento social contrario a sus objetivos directos (Fuentes, 2010).

Se advierte, entonces, que el crecimiento de la empresa u organización se limita únicamente al aspecto económico; lo que parece ser una actitud egoísta y limitada, que no considera, por ejemplo, la RSC como una herramienta que puede contribuir no solo al desarrollo de la empresa sino de la sociedad.

La idea de que las empresas tienen exclusiva responsabilidad de generar utilidades y ganancias para los accionistas ha ido desapareciendo. Actualmente, se da importancia a la incidencia que pueden tener en la calidad de vida de los empleados, trabajadores y comunidades, en las que realizan sus actividades; por tanto, se busca una interrelación e interacción con los públicos interno y externo, y no cumplir únicamente con acciones sociales o ambientales. La RSC, entonces, se instaure como una estrategia.

El transcurso del tiempo, el devenir de las cosas, el extraordinario desarrollo y crecimiento de la empresa privada y, sobre todo, una fundamentación rigurosa son las principales causas de la actual concepción de la Responsabilidad Social Corporativa, que sin lugar a dudas no es hija de una moda pasajera, sino una exigencia de la sociedad moderna fruto de la evolución humana (Solano, 2015: 18).

En el contexto mundial, las empresas han generado cambios radicales en sus estrategias para fortalecer su reputación. Esto, gracias a la globalización y a la rapidez de las comunicaciones que, sin duda, abren puertas de acceso a la información, principalmente, a través de internet y redes sociales<sup>12</sup>. Asimismo, es imparable la expansión internacional de las empresas u organizaciones<sup>13</sup>, cuyo desarrollo económico ratifica el impacto positivo del comercio internacional, que debería ir a la par con el desarrollo social. Por otro lado, hay que considerar que las empresas u organizaciones son parte de la sociedad y, por ende, se constituyen en elementos indispensables para su desarrollo.

[...] La empresa ya no puede actuar por sí misma, ajena a los intereses del resto o, lo que es lo mismo, centrada solamente en sus problemas o en los de sus accionistas y

---

<sup>12</sup> "Internet permite que nuestro cliente nos hable; debemos esforzarnos por comprender cuáles son sus expectativas" (Ferremoné, 2003: 27).

<sup>13</sup> En esta investigación, los términos empresa y organización serán utilizados para referirse a lo mismo, pues existe una relación causal entre estos vocablos y la RSC, que son las personas; o en expresiones de Comunicación Organizacional, los grupos de interés.

trabajadores, sino que debe actuar con responsabilidad si no quiere perder su legitimidad, y la legitimidad social es lo último que una organización del siglo XXI desea perder, pues ha pasado a ser un activo más en su balance (Navarro, 2015: 43).

Con todo, hay que hacer conciencia sobre la voluntariedad de la RSC, que se mueve en la esfera de la ética. Ésta ayudará a las empresas y organizaciones a tomar decisiones acertadas y a practicar buenos hábitos que las alejen de la instrumentación de la RSC. Las empresas y organizaciones deben propender a hacerla conocer y que la sociedad la acepte, con miras a un futuro prometedor. Para ello se requiere el compromiso de todos los actores sociales (políticos, sindicales, religiosos, etc.).

Se debe empezar a trabajar hasta lograr que las personas hagan conciencia de lo vital que es pensar en el bienestar de sus clientes o públicos y de la comunidad en donde se asienta la empresa. Hoy en día, los directivos de las organizaciones están conscientes de que se requiere de un cambio en el desarrollo de las mismas. En la teoría de la información organizacional<sup>14</sup> se aclara el panorama para que las empresas se vayan adaptando a los cambios, de lo contrario están condenadas a desaparecer. Se puede, entonces, considerar que, para conseguir los objetivos institucionales, las empresas u organizaciones deben gestionar la información pertinente sobre RSC. Pero hay que tomar en cuenta que la tarea de procesar la información, desde y hacia la empresa, no culmina con la obtención de la misma. Se requiere interpretarla y distribuirla; y eso, resulta un proceso complejo.

Los modelos tradicionales para el cambio en las empresas u organizaciones se establecían con base en paradigmas lineales centrados en la planificación y en el rol que puede jugar el líder para enfrentar los cambios, controlarlos y mantener la estabilidad, mediante la formulación de acciones para la consecución de resultados

---

<sup>14</sup> En el texto de West & Turner (2005), al abordar el tema sobre la Teoría de la Información Organizacional, se señala que algunos teóricos de la comunicación han utilizado la metáfora de los sistemas vitales para explicar las organizaciones. Así como los sistemas vitales realizan una serie de actividades para mantenerse funcionando y existiendo, una organización debe tener un procedimiento a seguir sobre la información que necesita enviar y recibir para cumplir con su objetivo. De manera muy parecida a los sistemas, las organizaciones están compuestas por personas y equipos que se interrelacionan. Dependen unos de otros para cumplir con sus objetivos. Los miembros de la organización son los encargados de crear y mantener el significado de los mensajes. En este sentido, bien se puede empezar a trabajar en un direccionamiento hacia la RSC.

previamente planeados. Por otro lado, en la actualidad, surgen modelos formulados desde la Teoría General de los Sistemas. Su utilidad se puede medir según las relaciones entre las diferentes partes de la organización (departamentos, equipos, grupos). Cada uno de esos segmentos, cumplen objetivos de manera independiente. En este sentido, se entiende a la organización como un sistema complejo, en el que el cambio se produce por la estrecha relación que se da entre los diferentes subsistemas o dependencias de la empresa u organización con el fin de conseguir los objetivos organizacionales. Basta que uno de esos subsistemas falle, para que no se cumplan las metas.

En este proceso de cambio organizacional por qué no pensar en la RSC como elemento que genere una mutación en la empresa, y que instituya una política de trabajo con miras a conseguir el desarrollo nacional, que implique aspectos sociales, económicos, políticos, culturales, ambientales, etc. “En la actualidad, la Organización de las Naciones Unidas promueve iniciativas internacionales en materia de Responsabilidad Social Corporativa con el objetivo de fomentar actitudes responsables por parte de la empresa y promover así su implicación en las posibles soluciones a los principales retos mundiales” (Rodríguez et al., 2015).

Otra particularidad que se debe considerar es “la personalidad de la organización como elemento influyente en la gestión” (Calo, 2009). “Al igual que las personas, las empresas tienen personalidad. Una personalidad que se refleja en sus signos externos y también en sus formas de organización y sus relaciones internas” (Cordón, 2005: 109). Aquí se discurre en la cultura organizacional<sup>15</sup>, como un aspecto fundamental para el crecimiento y desarrollo de las empresas.

---

<sup>15</sup> Para comprender la vida organizacional más allá de la cultura popular -incluyendo los valores de una organización, su historia, sus objetivos, sus formas de actuar, sus filosofías- Michael Pacanowsky & Nick O'Donnell-Trujillo (1982; 1983) conceptualizaron la Teoría de la Cultura Organizacional (TCO). Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo vieron que las organizaciones se pueden comprender mejor utilizando una visión cultural, una idea propuesta originalmente por el antropólogo Clifford Geertz (West & Turner, 2005: 250). Esta teoría incita a ser muy observadores, a registrar y comprender el proceso de la comunicación entre quienes son parte de la organización. Además, cada organización tiene su propia esencia, cada una con su propio ámbito de acción.

Si la empresa u organización se va edificando a base de valores, símbolos, y tiene su propia historia, su filosofía y objetivos que cumplir; no es menos cierto que debe proyectarse hacia un mejor futuro, basándose en conceptos como solidaridad y sociabilidad, aspectos que encajan en la RSC, la misma que, sin duda, afectará el comportamiento de las personas que son parte de la organización, pues empezarán a hacer conciencia de lo vital que es considerarla para contribuir al desarrollo de la localidad en donde se asienta la empresa, atendiendo a proveedores, clientes o usuarios y colaboradores, de manera acertada.

Segrelles & García (2005) mencionan que la percepción del compromiso de la compañía, con respecto a los clientes, accionistas, comunidad y entorno social, determina su credibilidad, factor básico para la configuración de una imagen de prestigio como creadora de reputación para la compañía. La reputación se basa en percepciones de su imagen en términos de reacción afectiva para sus clientes, accionistas o empleados (p. 47-54).

Se trata, entonces, de que las empresas cultiven una gestión de cultura responsable, que coadyuve a la promoción de la RSC.

Esta forma de proceder de las organizaciones conlleva a que exista una relación directa entre Responsabilidad Social Corporativa y el éxito, pues la RSC genera efectos positivos entre los públicos interno y externo. Es evidente que la Responsabilidad Social Corporativa influye de manera positiva y directa sobre la evaluación que hace el consumidor interno o externo de la empresa (Revista EDICIC, 2011: 142).

En pocas palabras, una empresa u organización tiene que ejercitar un éxito sostenido; y para ello, debe contar con la aprobación de la sociedad.

La Revista EDICIC (2011) señala:

[...] La responsabilidad social no solo tiene que cumplir estrictamente las obligaciones legales vigentes en cada país; sino que debe integrar, de manera voluntaria, en su gobierno y gestión, en sus estrategias, políticas y procedimientos, las preocupaciones de la sociedad, las inquietudes laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que surgen de la relación y el diálogo con sus grupos de interés (p. 142).

Dicho de otra manera: acatar la ley no es responsabilidad social. Responsabilidad social es ir más allá de la ley. Por ejemplo, brindar a los colaboradores de la empresa u organización capacitación permanente, es cumplir con la ley; pero que ellos se certifiquen, es conseguir algo más. Ese valor agregado, es responsabilidad social.

Aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medioambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad (Cajiga: 2).

La RSC debe ser parte de la cultura institucional, para lo cual tiene que apoyarse en los valores de la organización. Además, hay que concretarla en una política institucional, de forma que no se suspenda ante cualquier eventualidad, falta de presupuesto o cambios de directivos, y pueda así beneficiar a los públicos de la empresa. La responsabilidad social es muy importante para el desarrollo de la sociedad. Bien aplicada, incluso, puede mejorar la economía de los países.

Quiroz Morales (2009) considera que “la responsabilidad social ayudará a las empresas a tomar conciencia de su rol en el desarrollo de los países, reconociéndose como agente de cambio para mejorar la calidad de vida y la competitividad de su entorno” (Revista EDICIC, 2011:142). Se percibe, efectivamente, que las empresas u organizaciones pueden volverse productoras de prácticas de responsabilidad social, debido a que, permanentemente, se relacionan con proveedores, clientes, colaboradores, medioambiente, y con instituciones públicas y privadas.

Como se ha indicado, anteriormente, es a partir de la década de los 90, que el sector empresarial empieza a considerar e implementar la responsabilidad social. En el caso de Ecuador son muy pocas las empresas u organizaciones que han realizado actividades de RSC.



Algunas de estas empresas u organizaciones han comenzado haciendo filantropía; es decir, donación de dinero, bienes o servicios, generalmente producidos por la empresa a grupos de personas que demandan requerimientos específicos. La filantropía no establece ninguna relación formal entre la empresa y su entorno comunitario o social. La relación empresa-comunidad o empresa-sociedad es débil o inexistente (CERES, 2008: 17).

El desarrollo sustentable y la sostenibilidad, cuyos principales pilares son: el bienestar social, económico y ambiental, requieren que las organizaciones dejen a un lado el viejo modelo de gestión empresarial, para convertirse en empresas sostenibles. La RSC constituye un recurso apropiado que abarca este propósito. “Empresas que reducen la generación de residuos y los niveles de contaminación se tornan amigables con el ambiente y, del mismo modo, las que mejoran sus condiciones de trabajo y clima laboral mejoran su imagen y reputación” (CERES, 2008: 21). Pero el ciclo se completa, cuando el consumidor adopta también prácticas socialmente responsables; es decir, compra los productos de empresas u organizaciones que demuestran trabajar en el campo de la RSC.

La misión, visión, valores empresariales, políticas, estrategias, acciones, son competencia de la alta dirección; pero es tarea de las Relaciones Públicas la comunicación de éstas, tanto interna como externamente. En el primer caso, para la generación de una verdadera identidad corporativa y empoderamiento organizacional; y, en el segundo, para proyectar una mejor imagen corporativa<sup>16</sup>.

La RSC, como herramienta útil para mejorar la imagen y reputación de una empresa, inicia al reconocer que el público es el actor principal o, por lo menos, adopta una actitud participativa; pues son los niveles de satisfacción lo que permitirá evaluarla. “La opinión de los usuarios ha ganado protagonismo en la construcción de la imagen de las organizaciones como complemento o referencia de verificación de lo que las organizaciones transmiten y lo que de ellas transmiten los medios de comunicación” (Túñez, 2012: 32).

---

<sup>16</sup> Lo referente a identidad, imagen y reputación de las organizaciones, será ampliado más adelante, cuando se haga una contextualización histórica sobre estos temas, y se plantee su fortalecimiento al aplicar planes y programas de RSC.

Asimismo, existen otras organizaciones que han tratado el tema y han aportado para que la RSC se constituya en un aspecto a ser considerado como parte de las políticas de las empresas. Navarro (2015) proclama que “se viven momentos de auge en la RSC. Casi todas las organizaciones están comunicando, directa o indirectamente, campañas solidarias orientadas a dotar de contenido, reforzar o justificar su responsabilidad social” (p. 239).

La práctica de una comunicación de calidad buscará involucrarse en la persuasión positiva de los públicos, para alcanzar la aprobación de los mismos, con el objetivo de responder a un desarrollo de la población, apoyándose en la estrategia de RSC que maneja su método cualitativo, buscando el acercamiento a la opinión pública, con técnicas e instrumentos que responderán, tanto a temas urgentes y delicados como a aquellos aceptados y compartidos. La comunicación con eficacia debe ser abordada desde las Relaciones Públicas; pues no hay que olvidar que, desde sus inicios, el hombre ha venido practicando esas relaciones al incumbirse con otros para su supervivencia.

[...] En el campo que nos ocupa, estos acontecimientos concretos son, entre otros, el surgimiento en el siglo XVIII de las primeras acciones de Relaciones Públicas, acciones que ya en el siglo XIX cristalizarán semánticamente, y la adquisición de una conciencia social de lo que inicialmente se identifica como filantropía y posteriormente como responsabilidad social (Solano, 2006: 8).

Esta relación y acción se ha ido formalizando hasta convertirse en una disciplina practicada en casi todas las empresas y organizaciones, con el fin de manejar adecuadamente las relaciones con los públicos internos y externos<sup>17</sup>.

La manera más eficiente y rápida de llegar al público es a través de los medios de comunicación<sup>18</sup>, tradicionales y digitales. La información que corresponde expresar al

---

<sup>17</sup> Se pretende, en este trabajo, darle una mirada desde el empresario y del profesional de las Relaciones Públicas; por ende, se enmarca en el campo de la comunicación.

<sup>18</sup> Guevara (2003), señala que la buena o mala imagen que el público tenga de una organización depende en gran medida de la correcta difusión que se haga de ella a través de los medios de comunicación.

profesional de las Relaciones Públicas, sobre el organismo en cuestión, debe incidir en la producción cultural de un país.

Günter Bentele (2004: 488) señala que en Europa, a diferencia de Estados Unidos, parece ser más común y más convincente pensar en las Relaciones Públicas, no solo como una actividad organizacional sino también como un fenómeno social; esto es, como un fenómeno que tiene funciones sociales e impactos sobre la sociedad y sus subsistemas (el sistema político, el sistema económico, el sistema cultural y el sistema de medios de comunicación de masas) (Arceo, 2006: 242).

Para explicar lo indicado, es importante mencionar que es imprescindible analizar la producción cultural, el seguimiento de capitales emergentes como grupos de comunicación, el estudio del sector de la comunicación y la cultura, y profundización de interioridades de las industrias culturales. Gracias a esto, se podrá realizar el proceso de fabricación de campañas o programas de Relaciones Públicas, ante diversos acontecimientos. Igualmente, considerar al hombre desde un punto de vista sociológico, corresponde involucrarle en la responsabilidad social y en los grupos de trabajo; es decir, al uso de valores ubicados frente a las necesidades de una sociedad. En el libro “Relaciones Públicas o la estrategia de la confianza”<sup>19</sup>, se hace referencia al Publiirrelacionista como creador de opiniones, estableciendo su fuerte presencia en la toma de decisiones de la opinión pública, de acuerdo a la materia prima de información que otorga al público<sup>20</sup>. “Por ello, Ivy Lee, el padre de las Relaciones Públicas norteamericanas decía que las Relaciones Públicas ayudan a la creación de una opinión honesta con argumentos válidos que lo lleven a poder desenvolverse y entenderse, por lo cual la opinión pública tiene el derecho de estar informado” (Boiry, 1998).

---

<sup>19</sup> El autor de este libro, Philippe A. Boiry, desarrolla el concepto, principio y reglas éticas y deontológicas de las Relaciones Públicas, valorando su rol en las empresas. Manifiesta que las Relaciones Públicas son una función de gestión, de management de la empresa, son tan importantes como otras áreas: técnica, comercial o financiera; es decir, son estrategias y técnicas de comunicación, orientadas a establecer y mantener relaciones de confianza fundamentadas en el conocimiento y la comprensión recíproca.

<sup>20</sup> El rol del Comunicador Organizacional o Publiirrelacionista tiene una clara importancia en la búsqueda por cambiar líneas de pensamiento y buscar adaptarlas a los progresos sociales que generan valor, tanto para las empresas como para las comunidades y el gobierno.

La RSC hace referencia a la búsqueda de un proceso organizado de políticas y planes a seguir dentro de una organización; no obstante, si la organización no mantiene la filiación del trabajador con la organización, la consecución de objetivos tomará otros lineamientos y no se los realizará en armonía; por consiguiente, la responsabilidad social en la labor del Publiirrelacionista debe considerar la perdurabilidad y aceptación de la imagen organizacional, como también el beneficio de sus públicos interno, externo y stakeholders<sup>21</sup>.

Aunque en Ecuador se ha empezado a dar la debida importancia al tema de RSC, no es menos cierto que en tiempos pretéritos, cada vez que se concebía una empresa, se consideraba el proveer bienes y servicios que satisfagan las necesidades de una colectividad o comunidad. En el camino, sus creadores, perdían su norte y procuraban solo crecer en el aspecto lucrativo con beneficios exclusivos para ellos, olvidándose del desarrollo económico y personal de sus propios empleados y, no se diga, de los ciudadanos. Paralelamente, el crecimiento industrial permitió la producción en masa de objetos. Penosamente, este hecho dilapidó los recursos naturales y, consecuentemente, afectó al medioambiente.

En la ciudad de Cuenca, las Relaciones Públicas han tenido un auge muy importante en los últimos años; pero, perceptiblemente, falta más. Al parecer, las empresas cuencanas empiezan a concienciarse y a percatarse de la necesidad de contar con un departamento de Comunicación y Relaciones Públicas o un Publiirrelacionista, que maneje las relaciones con sus públicos y grupos de interés. Las Relaciones Públicas y la RSC abordan la comunicación, tanto interna como externa. Internamente, para motivar al personal al proceso de cambio hacia la RSC, y externamente, para favorecer la imagen y reputación de una empresa.

---

<sup>21</sup> Es un término planteado por Edward Freemam en 1984. Se adopta la palabra en inglés debido a que no existe una traducción que corresponda al español. Se refiere al público relacionado con la organización por razones de participación, inversión o algún interés en los negocios de la empresa. Pueden ser grupos internos como propietarios, accionistas, directivos, trabajadores, etc., y externos como clientes, proveedores, competidores y sociedad en general.

### **3.1. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

En este trabajo, como primera tarea, se parte de un marco conceptual en el que se expone un conjunto de aspectos que permiten entender los hechos que se vinculan con el tema que ocupa a esta investigación. Esta fundamentación teórica plantea, entre otras cosas, el origen y la evolución de la RSC. Se revisa la situación en América y los inicios de la RSC en América Latina. Luego, se estudia la RSC como una nueva propuesta frente a la publicidad, que ha venido siendo una práctica tradicional aplicada por las empresas y organizaciones. Posteriormente se hace alusión a los organismos e instrumentos de RSC, para lo cual se consideran varios criterios: desde la organización y gestión de empresas, desde su dinámica y puesta en práctica, y desde el ámbito de la RSC en el que incidan, dentro del cual se profundiza en la Norma ISO 26000. En seguida se aborda el tema: los factores específicos de RSC, particularmente los factores laboral, comunitario, medioambiental, ético y financiero. Subsiguientemente, se examina lo concerniente a la difusión de la RSC y se explica acerca de la comunicación estratégica como pilar fundamental para el desarrollo de la RSC, que facilita la divulgación de planes y programas que tenga previsto efectuar la empresa u organización. A continuación se analiza el trabajo del Publiirrelacionista, su perfil y su surgimiento a raíz de los cambios que ha originado la globalización; los roles de desempeño y estrategias de uso en las acciones organizacionales; sus características y habilidades en función de la RSC y su ambiente profesional. Se enfoca la visión del Publiirrelacionista, advirtiéndole conocer las actividades de la empresa y su ambiente laboral, asumiendo la responsabilidad de generar y mantener la confianza de los públicos. Se reflexiona sobre el estado actual del profesional de las Relaciones Públicas y su involucramiento con la RSC, basándose en principios éticos y morales para responder a las coacciones sociales. Después se trata acerca de la imagen y reputación de las empresas y cómo mejorarla a partir de la RSC, pues es sabido que aquellas hacen enormes esfuerzos para exteriorizar lo mejor de sí. Se inquiere en la RSC como estrategia de autenticidad y la práctica profesional del Publiirrelacionista, pues en la actualidad la RSC es más superlativa que nunca, que impulsa el desarrollo de los públicos y de la empresa. Se emprende, luego, el tópico de los grupos de interés

o stakeholders, que ha ganado espacio entre los teóricos, ya que ahora se lo repasa desde una dinámica que apunta a lo diferente. Acto seguido, se acomete la cohesión que existe entre Relaciones Públicas y RSC; pues, al ser aquella “una disciplina valorativa y finalista, en cuanto tiene por objeto la realización de un valor, la solidaridad social, a través de procesos de comunicación específicos” (Solano, 2006: 10); y, si el objetivo de las Relaciones Públicas es la solidaridad, no hay duda que se ensambla perfectamente con la RSC, que también tiene ese mismo fin. “[...] La solidaridad social, objetivo último de las Relaciones Públicas, está en función directa del grado de asunción de responsabilidad social que expresa una empresa, institución u organización con su conducta, que se resuelve en lo que se denomina imagen pública o reputación” (Solano, 2006: 10). Se advierte, entonces, que Relaciones Públicas, RSC e imagen y reputación, están estrechamente ligadas. Registrada esta conexión, se ahonda en la disciplina de las Relaciones Públicas y en su campo de actuación. Se considera el papel de esta disciplina con miras a fomentar la RSC, creando un nexo entre empresa y comunidad. La investigación se centra en explorar el alcance de la RSC: sus beneficios, y la RSC como un acierto de las Relaciones Públicas, siempre que se aplique estratégicamente, afianzándose en la filosofía y en las políticas implementadas por la empresa u organización. La RSC como estrategia de las Relaciones Públicas, permite explorar ventajas competitivas de empresas que aplican RSC que, desde luego, son aquellas que añaden un “plus” a los productos y servicios que proporciona. No hay que olvidar que las empresas u organizaciones deben promover el bienestar social con excelentes estándares de vida, generando desarrollo económico y seguridad; consiguientemente, la orientación que corresponde dar a la RSC incumbe que se alinee a un cambio tangible de la sociedad. En seguida, se habla sobre la gestión y manejo de las Relaciones Públicas en las organizaciones, desde luego, por profesionales competentes y con ciertas habilidades que les permitan remediar las contrariedades internas y externas de la empresa u organización. Finalmente, en este apartado, se hace un repaso de las Relaciones Públicas en América Latina y en Ecuador.

A continuación de esta aproximación teórica, se trabaja el desarrollo y los resultados de la investigación. En primera instancia se realiza un acercamiento al estado de la RSC en la ciudad de Cuenca, revisando el marco legal y las instituciones que promueven la RSC. Después, la investigación se divide en cuatro secciones. En la primera, se trata la concepción de RSC en empresas cuencanas que practican RSC como tal y como filantropía; en la segunda, se toca el tema del cumplimiento de los factores de RSC y se efectúa un análisis de factores de RSC de empresas cuencanas: Superior, Plastiazuay, Gransol, La Europea, Fibroacero, Tonicorp, Granistone, Adheplast, Vitefama, Agrosad, Editorial Don Bosco, Jardín Azuayo, Emporio Creativo, Milenium Plaza, Pasamanería, Graiman, Cartopel, Tesalia, Continental General Tire y Nutri. Se recoge información sobre las actividades de RSC más desarrolladas por parte de las empresas investigadas y se hace una aproximación a los factores o elementos de RSC. Además se trabaja en el análisis comparativo entre las empresas, se revisa el cumplimiento de los factores de RSC desde el punto de vista de los encargados de su manejo, los colaboradores y la comunidad; todo esto desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa. En la sección tres se trata sobre el déficit de difusión del cumplimiento de RSC; y en la cuarta, se propone un plan de comunicación de RSC con estrategias para una correcta difusión de la RSC, que faculiten erigir una reputación social<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Según Minguez (2000), la misma está conformada por varios aspectos: "Estimación del grado de concienciación social, estimación del grado de responsabilidad social, estimación del grado de preocupación por la comunidad local, estimación del grado de contribución al desarrollo social, valoración del respeto del medioambiente".

## **APARTADO 2: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA**

4. El objeto de estudio y su delimitación.
5. Preguntas que se plantean en la investigación.
6. Objetivos de la investigación.
  - 6.1. Objetivo general.
  - 6.2. Objetivos específicos.
7. Hipótesis.
8. Metodología.



#### **4. EL OBJETO DE ESTUDIO Y SU DELIMITACIÓN**

Tanto a nivel mundial como en la ciudad de Cuenca, la RSC ha tenido un gran avance, sobre todo, en el campo industrial. Es este sector el que ha implementado programas de responsabilidad social. Quizá el punto débil es la poca capacidad de seguimiento por parte de las autoridades, la negativa de las empresas a sujetarse a normas y leyes, y la falta de estrategias de difusión y estímulos.

Algo digno de destacar es la labor que vienen cumpliendo los sindicatos, las organizaciones religiosas, las organizaciones no gubernamentales -ONGs- y otros grupos que se muestran en contra de la violación de los derechos laborales, derechos humanos y a favor del cuidado del medioambiente, por parte de las empresas, a pesar de que algunas de estas organizaciones hayan sufrido críticas en el sentido de que representan ideologías o intereses de grupos extremistas que se oponen a proyectos de desarrollo.

Se considera que la responsabilidad social es un proceso en construcción que, a pesar de no estar libre de problemas y oposiciones, avanza de manera positiva en Ecuador. Cuenca ha sido una de las ciudades que demuestra mayor observación de principios, consciente del respeto a los derechos humanos, las normas laborales y el medioambiente.

La temática viene siendo tratada por varias organizaciones con seriedad y compromiso con el desarrollo económico y social de las comunidades donde operan, por la preocupación de los derechos de sus trabajadores y por mantener una producción en armonía con el medioambiente; sin embargo, no es menos cierto, que todavía existe una gran cantidad de empresas que no asumen un compromiso con la RSC.

Algunas Fundaciones promueven la temática a través de publicaciones que permiten evidenciar la efectividad que la RSC tiene en el cuidado de la reputación de las empresas. Igualmente, han analizado algunos casos de organizaciones que, motivadas

por apoyar al desarrollo social, pusieron en marcha acciones de RSC que les facultó ganarse el respeto y la fidelidad de sus clientes. Asimismo, existen iniciativas de canalizar adecuadamente las acciones de RSC para el progreso nacional. En 2005 se creó el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social -CERES-<sup>23</sup> y el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial -IRSE-<sup>24</sup>. La norma ISO 26000, que trata los aspectos esenciales de la responsabilidad social, que debe cumplir una empresa para contribuir a un desarrollo llevadero, ha sido ya aceptada como norma nacional, la INEN ISO 26000. “¿Se trata acaso, como quieren algunos autores, de una especie de moda más o menos pasajera hija de un sistema económico basado en la obtención del mayor beneficio o por el contrario, responde a una necesidad derivada de una evolución social fatal e inexorable?” (Solano, 2006: 7).

Sea como fuere, en Ecuador recién se empieza a tratar el tema con inusitada fuerza. Poco a poco, ha sido incorporado en muchas organizaciones que perciben los beneficios no solo para la sociedad sino también para la propia economía y buena reputación de la organización empresarial. Se ha caminado, paulatinamente, desde un enfoque de responsabilidad social vinculado a la filantropía, hacia un compromiso de largo plazo ligado con las estrategias de las empresas. Los aprietos económicos y políticos, la integración al mercado internacional, una sociedad más atenta y participativa y unas empresas en un entorno más competitivo, han dado paso a un movimiento definitivo en el país hacia la RSC.

---

<sup>23</sup> El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social es un sistema de empresas y organizaciones que impulsan todo lo concerniente a la responsabilidad social en el Ecuador. Está integrado por miembros provenientes de diferentes sectores del país, que trabajan coordinadamente con el fin de dar solución a los inconvenientes de desarrollo de la colectividad ecuatoriana con miras a edificar una sociedad democrática, sustentable y solidaria. Su misión es sembrar la esencia y las prácticas de responsabilidad social, a través de un grupo de organizaciones férreas y comprometidas con el progreso sostenible del país.

<sup>24</sup> El Instituto de Responsabilidad Social Empresarial es la primera iniciativa institucional en el Ecuador en el cometido de la responsabilidad social. Es una organización privada sin fines de lucro. En sus gestores y protagonistas prevalece el ideal del perfeccionamiento social a través de un humanismo auténtico y solidario. Al IRSE lo consolida un equipo de personas con positiva y vasta experiencia en el campo empresarial, en la academia, en la cátedra, en múltiples responsabilidades públicas y privadas. IRSE es parte de la Fundación Horizontes, una Persona jurídica, aprobada mediante Acuerdo No. 472, del 29 de diciembre de 2005, por el Ministerio de Educación y Cultura de la República del Ecuador” ([www.irse-ec.org/irse/](http://www.irse-ec.org/irse/)).

En la ciudad de Cuenca, las empresas se van sumando a esta corriente por varias razones: porque es parte de su cultura, por convicción; otras lo hacen por imitación, por competencia, por la presión de los consumidores o como respuesta a una crisis. Con todo, la causa principal es la presión de los clientes y los consumidores, quienes exigen no solo la calidad del producto o servicio sino que se cumpla con los aspectos legales y éticos; integrando, de esta manera, la RSC a una estrategia de negocios.

El escaso número de planes de aplicación de RSC no ha permitido demostrar aún a varios empresarios el beneficio de su manejo, de manera que transforme el pensamiento de que el rubro dedicado a éstos no sea considerado como un gasto sino como una inversión, que ofrece su retribución al apoyar el posicionamiento del nombre de la empresa o marca a través de la difusión de las ventajas que aportan a sus colaboradores y a los miembros de una comunidad.

Esta situación proporciona el ambiente propicio para realizar una medición de los factores de RSC, aunque el campo de exploración es nuevo, debido a que hasta hace poco, lo que existía eran empresas, grupos de personas, o persona perteneciente a las mismas, que “buenamente” revertía en ciertos grupos vulnerables parte de las utilidades.

Una vez establecido los factores de RSC que se ejecutan, es posible hacer una medición de su difusión en la comunidad cuencana; es decir, la manera en que se da a conocer, los canales por los que el Publiirrelacionista comunica a la sociedad cuencana y comunidad azuaya la puesta en marcha de la ejecución de planes de RSC.

La investigación se realiza durante los periodos lectivos septiembre 2016 - febrero 2017 y marzo - agosto 2017, con la participación de estudiantes de la Carrera de Comunicación de la Universidad de Cuenca, quienes abordaron a colaboradores de empresas de la localidad y a miembros de la comunidad donde se asientan dichas empresas.

Las organizaciones en las que se efectuaron entrevistas y encuestas están situadas en el Parque Industrial de la ciudad de Cuenca y se dedican, principalmente, a la producción de bienes, a excepción de una institución que está dedicada a la actividad de ahorro y crédito.

La determinación de empresas para el estudio se realizó por el número de colaboradores con los que cuenta, por su organización departamental y, especialmente, por la reputación que ha podido crear en el pensamiento de los colectivos.

Se ha tenido que dejar fuera de la investigación, no por considerar a ciertas empresas menos importantes, sino que a pesar de tener planes de RSC, quienes se encargan de la ejecución de la misma no permiten el abordaje para la toma de datos.

## **5. PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN EN LA INVESTIGACIÓN**

Algunas empresas cuencanas han empezado a hacer constar la RSC, en sus planes de gestión y de Relaciones Públicas, para conseguir una buena imagen y reputación frente a la opinión pública y obtener, incluso, mayores ventajas competitivas; no obstante, surge la pregunta: ¿por qué no todas las empresas lo hacen?. Varias, se valen principalmente de la publicidad y no de las Relaciones Públicas para impulsar y difundir sus prácticas socialmente responsables. “Los paradigmas empresariales han evolucionado durante los últimos cien años desde las primeras teorías centradas en la producción al paradigma del marketing y de éste al de calidad y medioambiente, para consolidarse en el siglo XXI el nuevo paradigma de la RSC” (Navarro, 2015: 53).

Las Relaciones Públicas ven la RSC como una estrategia nueva y eficaz para que la organización empiece a generar ese vínculo con la comunidad, colaboradores, etc.. Esto hace pensar en ¿cuán beneficiosa es la RSC en una organización?, ¿si en verdad, es importante tenerla?, ¿a qué se debe el interés por la RSC?, ¿es solo una “moda pasajera”?, o ¿es una estrategia que llegó para aportar mucho a la

organización?, ¿por qué las empresas han comenzado a utilizar criterios de RSC e informar sobre ello?.

En la ciudad de Cuenca es prácticamente nueva, y asimismo surgen algunas interrogantes: ¿conocen las empresas las ventajas competitivas que ofrece el cumplimiento de la RSC?, ¿qué tan eficaz es la difusión de la RSC actual?, ¿por qué la empresa privada cuencana no ha aceptado los beneficios de la difusión de la RSC, para aplicarla?, ¿por qué la empresa cuencana la mira como gasto y no como inversión?, ¿cómo conseguir que la comunidad o clientes lleguen a conocer las acciones de la empresa cuencana en el cumplimiento de la RSC?. Los administradores de las organizaciones, en muchos casos, siguen pensando que lo económico es lo más importante para que una empresa tenga éxito. Creen que la aplicación de planes y programas de RSC genera pérdida de dinero, sin entender que la misma puede suscitar, más bien, beneficios y ventajas competitivas.

Poner en práctica la RSC, con miras a conseguir una sostenibilidad en el tiempo, ha sido poco consolidado. Las empresas se han enfocado solo en obtener réditos económicos y no en la retribución al ambiente, consumidor y sociedad. Por otro lado, los departamentos de Comunicación y Relaciones Públicas no han estimado la contribución real, para la promoción y posicionamiento de sus empresas, de la comunicación acertada que se puede lograr con la ejecución de planes de RSC.

Por lo general, las empresas privadas son consideradas como entidades generadoras de capital, que buscan crecer amasando grandes fortunas. Para ese propósito invierten miles de dólares en publicidad, tratando de persuadir y conseguir consumidores y usuarios de sus productos y servicios. Siendo así, dichas empresas son vistas como entes deshumanizados, con la mera finalidad del beneficio económico.

Para cambiar esa forma de proceder, una herramienta válida para el Publiirrelacionista es aplicar la RSC y comunicar a la opinión pública, de manera efectiva, la aplicación de

nuevas prácticas para que las empresas se muestren solidarias, buscando contribuir al desarrollo colectivo.

La RSC es una estrategia de gestión empresarial, que toma en cuenta los aspectos económico, social y ambiental, de sus grupos de interés. Ésta es practicada voluntariamente por empresas y organizaciones que procuran efectuar acciones que favorezcan a la comunidad, rebasando lo que señalan las leyes del país en el que se pongan en marcha.

Navarro (2015), ratifica lo referido al manifestar que la RSC de las organizaciones aparece ubicada entre “dos aguas”; entre la legalidad impuesta y la moralidad libremente aceptada, pues la RSC integra normas y valores que la organización asume voluntariamente (no hay una ley que la obligue a ello); pero, una vez asumidos, pasan a tener fuerza reglamentaria interna (son valores “obligatorios” para esa empresa u organización y no para otras) (p. 49).

Este tipo de acciones, sin duda, buscan materializar el mejoramiento de la imagen o reputación de las mismas. En este sentido, la investigación se centra en la RSC como una estrategia de las Relaciones Públicas que promueve una imagen positiva de la organización, a la par que retribuye a la población por su confianza, y a los colaboradores por su fidelidad. En otras palabras, se amplía la visión del concepto al contemplarlo como un paradigma en el que todas las partes salen ganando con el mejoramiento de las condiciones.

## **6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**6.1. Objetivo General:** Determinar la práctica de los factores de RSC de la empresa cuencana para optimizar la difusión de su cumplimiento, como herramienta para mejorar su reputación.

## **6.2. Objetivos Específicos:**

- 6.2.1.** Analizar la concepción y aplicación de los factores de RSC en las empresas de la ciudad de Cuenca.
- 6.2.2.** Establecer las principales falencias en la difusión del cumplimiento de RSC de las empresas de la ciudad de Cuenca.
- 6.2.3.** Diseñar para los Publrrelacionistas cuencanos un esquema modelo de difusión de consecución de factores de RSC como estrategia para potenciar la reputación de sus empresas.

## **7. HIPÓTESIS**

La correlación, fijada en párrafos anteriores, ha permitido que se construya la hipótesis del trabajo de investigación en el sentido de que: El diagnóstico del déficit de difusión del cumplimiento de RSC en las empresas de la ciudad de Cuenca, facilita al Publrrelacionista el diseño de un esquema de divulgación de la consecución de los factores, destinado a mejorar la reputación de sus organizaciones y fidelidad de sus clientes.

El crecimiento de las empresas y organizaciones depende, entre otras cosas, pero no menos importantes, de su reputación y de la imagen que muestren a los públicos. Si una empresa evade el pago de impuestos, ocasiona daño ambiental, no se interesa por su personal, etc., permite la concepción de ideas negativas en la población. Con la RSC se puede mejorar la imagen de esas empresas si se pone en marcha planes y programas que atiendan obras sociales y ambientales; pero además, las empresas socialmente responsables, se volverían protagonistas del desarrollo sustentable, entendido éste como el desarrollo basado en el respeto a los ejes económico, social y ambiental. Por otro lado, conseguirían confianza, solvencia y prestigio.

Si bien, como se ha señalado precedentemente, la RSC ha sido considerada estrategia fundamental en otras latitudes, en Latinoamérica y en Ecuador apenas en la última década se ha empezado a trabajar con ella y a analizar sus repercusiones y utilidades. Es pertinente, entonces, estudiar la RSC y su aplicación en las distintas áreas o departamentos de las empresas locales, superando el área administrativa en el que mayormente es tratada.

En el caso particular de Cuenca, y ya expresado en párrafos anteriores, el estudio realizado por la Fundación CARE Ecuador especifica que solo el 35.80 % de los ciudadanos cree que las empresas de la ciudad tienen un sentido de responsabilidad social. Esto advierte que no hay suficientes empresas socialmente responsables; e incluso, si hubiese, éstas no están comunicando de una manera adecuada.

Las empresas que ponen en práctica la RSC han conseguido el mismo efecto que se logra con la publicidad: acrecentar sus ventas; pues los consumidores o clientes prefieren adquirir productos de empresas socialmente responsables. Esto es lo que se ha demostrado en países desarrollados. Algunos estudios empiezan a reflejar que en Ecuador comienza a ocurrir lo mismo.

Desde las Relaciones Públicas, la RSC debe ser comunicada adecuadamente, lo que conlleva a abaratar costos si lo comparamos con la publicidad. Con toda seguridad, la RSC puede convertirse en una herramienta para mejorar la imagen y reputación de una empresa.

La RSC ha sido ya abordada desde diferentes puntos de vista y en diversos espacios de la sociedad. Empresas, organizaciones, fundaciones, consultores, la academia y los gobiernos han tratado el tema.

Si seguimos esta línea de pensamiento, veremos que son pocas las veces en que nos ponemos a pensar con profundidad sobre el origen del concepto, el contexto en el que surge, la evolución que ha presentado y la forma en que su difusión le ha permitido traspasar la discusión académica para generar una serie de instituciones, nacionales e internacionales, que se han encargado de emitir definiciones, indicadores y



recomendaciones para lograr su implementación de una manera correcta (Raufflet et al., 2012).

A raíz de esto, las empresas y organizaciones han comenzado a promover prácticas de RSC con el asesoramiento, en muchos casos, de entidades internacionales. Como resultado han obtenido una mejor imagen y reputación en la colectividad.

## **8. METODOLOGÍA**

El método que se utiliza en el desarrollo de esta investigación es de tipo cualicuantitativo. El análisis cualitativo se acomete con un alcance exploratorio-descriptivo, debido a que el tema de RSC es nuevo en Ecuador y ha sido poco estudiado, menos aún desde el área de las Relaciones Públicas. Dentro de las técnicas operativas se utiliza como herramientas: la observación participante y la entrevista.

El criterio para la selección de la muestra no es probabilístico sino intencional, pudiendo compararse la conducta en torno a RSC de las empresas dentro de un contexto determinado. Dicho análisis, permite la formulación de conceptos que se fueron creando en un continuo ir y venir de la información empírica a la construcción teórica.

La ejecución de este trabajo se basa en la revisión de la bibliografía existente sobre el objeto de estudio. En este sentido se examinó textos de autores que tratan el tema, documentos, publicaciones de instituciones públicas y privadas, organizaciones sociales, memorias sobre RSC publicadas por las empresas estudiadas. Asimismo, se analizó el trabajo de campo realizado en las empresas en donde se practicaron entrevistas abiertas a profundidad a los responsables del manejo de la RSC y de las Relaciones Públicas, así como a representantes de diferentes grupos de interés. En total se ejecutaron 20 entrevistas con el propósito de indagar cómo entienden las empresas la RSC, el respeto de los principios de RSC y la difusión del desarrollo de los planes de RSC.

La combinación de información cualitativa con datos cuantitativos convergen y tienen consistencia en los exámenes realizados; pues, la investigación se efectuó también desde una aproximación cuantitativa a través de datos primarios relevados mediante una encuesta a una muestra de unidades de análisis para determinar el estado de la RSC en empresas cuencanas.

Tomando como base a Hernández, Fernández & Baptista (2010) se aplicó un cuestionario con escala de tipo Likert. El instrumento constó de 49 preguntas, agrupadas en 7 secciones. En la primera se compila la información general referente a cada una de las 20 empresas. Las secciones siguientes integran los cuestionamientos correspondientes a las vertientes de la responsabilidad social (variables independientes). La encuesta enfocó los factores laboral, comunitario, medioambiental, ético y financiero. Por último, el bloque 7, establecido como variable dependiente, fue la Responsabilidad Social Corporativa.

Para efecto de reconocer la confiabilidad del instrumento, se calculó los indicadores de medición de las variables (secciones) que conformaron dicho cuestionario, con valores que se ubican en el rango de 1 a 5, con equivalencias de 0 a 100.

De las 20 empresas que representan la población de estudio, en un segundo momento, se seleccionó a 6, de manera aleatoria o estocástica, en donde se encuestó a grupos de interés, 198 colaboradores y 198 miembros de la comunidad, para comprobar si lo que dijeron los representantes de las empresas era correcto.

En el caso de las encuestas a colaboradores se siguió el mismo proceso anterior, solo que el instrumento constó de 21 preguntas aglutinadas en 6 secciones en las que se aborda los factores laboral, comunitario, medioambiental, ético, financiero y la concepción de RSC. En torno a las encuestas aplicadas a miembros de la comunidad se efectuó 10 preguntas concentradas en 3 bloques: comunitario, medioambiental y concepción de RSC.

La investigación intenta presentar una propuesta general para las empresas privadas de Cuenca, que incentive a los directivos y a los Publiirrelacionistas o Comunicadores Organizacionales a implementar la RSC y comunicarla de manera eficiente, desde el ámbito de las Relaciones Públicas, para conseguir la reputación y buena imagen deseada, al tiempo de crear empresas solidarias, que aporten al desarrollo de la colectividad; pues como sostiene Solano (2006) “la solidaridad es una consecuencia directa de la asunción de la responsabilidad; la imagen pública es, a su vez, consecuencia directa del grado de solidaridad manifestado” (p. 15).

Como conclusiones de la investigación se aspira validar la hipótesis planteada, establecer la relación entre la idea de solidaridad y responsabilidad social, y la conexión de ésta con la imagen y reputación de la empresa u organización.

### **APARTADO 3: REVISIÓN DE LA LITERATURA DEL MARCO TEÓRICO Y SUS RELACIONES CON EL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **9. Fundamentación teórica.**

9.1. Origen y evolución de la Responsabilidad Social Corporativa.

9.2. Organismos e Instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa.

9.3. Factores específicos de Responsabilidad Social Corporativa.

9.4. Difusión de la Responsabilidad Social Corporativa.

9.5. El Publiirrelacionista.

9.6. Reputación y credibilidad.

9.7. Grupos de interés o stakeholders.

9.8. Relaciones Públicas y su conexión con la Responsabilidad Social Corporativa.

## 9. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La Responsabilidad Social Corporativa -RSC-, conocida también como Responsabilidad Social Empresarial -RSE-<sup>25</sup> se la define de variadas formas, según los ámbitos y entornos donde se trate.

Montañés (2008) considera que la RSC es “[...] la implantación voluntaria de sistemas de gestión, medición e información del comportamiento socialmente responsable de una organización, considerando los grupos de interés (stakeholders)” (Revista EDICIC, 2011: 142).

Aguinis & Glavas (2012) realizan una revisión de la literatura sobre RSC asumiendo la definición dada por Aguinis (2011: 855): “acciones organizativas y políticas específicas en el contexto que tengan en cuenta las expectativas de los grupos de interés y la línea de triple cuenta de resultados: rendimiento económico, social y ambiental” (Aguinis & Glavas, 2012. c.p. Rodríguez et al., 2015).

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, sostiene que se trata de “un concepto de gestión, según el cual las empresas integran cuestiones sociales y medioambientales en sus actividades de negocio y las interacciones con sus clientes” (ONUDI, 2015).

Wayne Visser (2010), profesor asociado de la Universidad de Cambridge, la define como “la forma en que los negocios consistentemente crean valor compartido con la

---

<sup>25</sup> Los dos términos han sido utilizados indistintamente. En el mundo anglosajón se emplea la expresión Responsabilidad Social Corporativa (corporate social responsibility) para referirse a las corporaciones y grandes empresas, que son las que se han encargado de promocionar las políticas socialmente responsables; sin embargo, actualmente se hace alusión, también, al término Responsabilidad Social Empresarial, cuando se trata de mostrar la forma de poner en práctica la responsabilidad social por parte de las pequeñas y medianas empresas.

En esta investigación se empleará las siglas RSC, para referirse a la gestión o acciones de Responsabilidad Social Corporativa que han emprendido las empresas u organizaciones; no obstante, en la bibliografía revisada, también es habitual encontrarla como RSE, para referirse al mismo tema.

sociedad a través del desarrollo económico, el buen gobierno, la reacción o capacidad de respuesta de todos los actores involucrados y las mejoras en el medioambiente”.

Desde el punto de vista de Luis Solano Fleita (2007) se entiende que:

La asunción de la responsabilidad social por parte de los entes colectivos formales - sean estas empresas o cualesquiera otras instituciones- no significa otra cosa que una reconceptualización de los mismos, en el sentido de que nuestra norma de cultura, en un lógico y constante proceso evolutivo, ha devenido una concepción más matizada de los mismos, en su condición de instrumentos al servicio del progreso humano [...].

Por su parte, la Organización Internacional de Estandarización, en su documento ISO 26000 señala la responsabilidad social como:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO 26000, 2010: 2).

Lars Moratis & Timo Cochiuss (2011) al tratar sobre los alcances de la norma ISO 26000 manifiestan que entre las razones para que las empresas hagan RSC están, por un lado, la presión ejercida por los grupos de interés<sup>26</sup>; por otro, considerar qué es lo correcto, pues las organizaciones tienen derechos y obligaciones; y, finalmente, porque paga, ya que las empresas se benefician de la creación de nuevos mercados, productos y servicios (Guerra, Higuera, Molina & Villagrán, 2015: 13). Se debe considerar, sin embargo, que cuando se trata de abordar el tema de RSC, hay que hacerlo pensando en “la voluntad” como un elemento fundamental a la hora de

---

<sup>26</sup> La organización debe tener presente que las decisiones y actividades sobre las preocupaciones y necesidades de las partes interesadas tendrán un efecto, por lo que es primordial que se muestre respeto hacia ellas, más aun si se considera su inserción en la misma.

Es más probable que el involucramiento con las partes interesadas tenga un mayor efecto cuando están presentes los siguientes elementos: se ve un propósito claro para el involucramiento; se han identificado los intereses de las partes interesadas; la relación que esos intereses establecen entre la organización y la parte interesada es directa o importante; los intereses de las partes interesadas son pertinentes y significativos para el desarrollo sostenible, y las partes interesadas tienen la suficiente información y entendimiento para tomar sus decisiones (ISO 2010).

plantearse políticas, planes y programas, que conducirán a conseguir una sociedad más humana y solidaria. Por su parte, la organización irá labrando una imagen positiva frente a los públicos. “Una empresa para ser reputada no solo necesita un excelente retorno económico sino hacerlo de manera sostenible, lo que implica una visión ética como quizá no se haya conocido en el pasado” (Villafañe, 2006. c.p. Túñez, 2012: 46). En la academia, el concepto de RSC, tiene sus inicios en 1953, cuando Howard Bowen, en su libro *Social Responsibilities of the Businessman*, se cuestiona sobre las responsabilidades que los empresarios deben o no asumir con la sociedad. Este concepto considera que el accionar de las grandes empresas provoca un impacto concreto en un buen grupo de ciudadanos, por lo que es necesaria la vinculación de políticas y toma de decisiones con base en los objetivos y los valores de la sociedad (Raufflet et al., 2012).

## **9.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA RSC**

A través de los llamados balances sociales, las empresas y organizaciones empiezan a contar a la sociedad sus acciones enfocadas a contribuir, en algo, con la comunidad. A partir de ahí se promueve la responsabilidad social. Sin embargo, el precursor del reconocimiento de la responsabilidad social, según varios autores, es el mecenazgo<sup>27</sup>. Otros hablan, en cambio, de la filantropía<sup>28</sup>. Sea como fuere, lo que se busca es que

---

<sup>27</sup> Según los historiadores, Cayo Cilnio Mecenas, es quien da nombre al mecenazgo. Este ciudadano romano es considerado el primer mecenas de la historia. Pasó a la posteridad por ser muy generoso con los cultivadores de las letras, pues dedicaba gran parte de su fortuna a proteger y a apoyar a escritores y artistas como Horacio y Virgilio. Esta protección a las artes y a la cultura se convirtió en un patrocinio cultural, que da paso a la responsabilidad social. Desde entonces son muchos los próceres y adinerados que optan por invertir, parte de su fortuna, en las distintas disciplinas artísticas, obteniendo así popularidad y, por supuesto, una extraordinaria imagen ante la sociedad.

Otros mecenas fueron Trajano, emperador de Roma; Alfonso X el Sabio, rey de Castilla y León; Lorenzo el Magnífico, príncipe de Florencia. Entre los Borgia, el papa Alejandro VI es el máximo exponente como mecenas. En España, se erige como mecenas de las artes Felipe II, conocido como el rey Prudente. Ya en el siglo XX, específicamente en 1913, Ivy Ledbetter Lee, considerado el padre de las Relaciones Públicas, es el responsable intelectual de la creación de la fundación americana Rockefeller, modelo histórico de mecenazgo para el resto de fundaciones venideras.

<sup>28</sup> Solano (2008), afirma que algunos autores aseguran que es en el siglo XVII cuando aparece la figura del filántropo. La Real Academia de la Lengua Española define dicha denominación como persona que se distingue por el amor a sus semejantes y por sus obras en bien de la comunidad. Por entonces, la filantropía estaba dirigida a la protección de los más desfavorecidos; es decir, a la gente pobre y enferma.

las organizaciones tengan conciencia social de que “el mundo de los negocios está en deuda permanente con la sociedad que lo acoge y que, en definitiva, es la que hace posible su existencia y desarrollo” (Solano, 2015: 17).

### **9.1.1. LA SITUACIÓN EN AMÉRICA**

Varios han sido los organismos en el mundo que han tratado el tema de la RSC. En América, por ejemplo, la OEA elaboró y aprobó, durante 2013 y 2014, la “Guía de Principios sobre responsabilidad social de las empresas en el campo de los derechos humanos y el medioambiente en las Américas”.

Cabe mencionar, que en este continente no se han instaurado cánones o reglamentos de carácter regional sobre la responsabilidad social de las empresas. Solo existen recomendaciones respecto al tema. En el 2001, por ejemplo, la OEA delegó al Consejo permanente de la Organización analizar el asunto con el fin de aleccionar a los países miembros. En el 2002, la OEA resolvió acerca de la necesidad de que los países miembros intercambien información y experiencias sobre responsabilidad social. Esto, fue compartido con otras organizaciones multilaterales, el sector privado y con organizaciones de la sociedad civil, con el propósito de consolidar las acciones de reciprocidad en el área, materia de estudio. En 2004, la Asamblea General aprobó la resolución que enfatiza los esfuerzos y acciones que vienen realizando otras organizaciones internacionales y entidades financieras multilaterales sobre la temática e implanta elementos que pueden ser aplicados por las empresas. En 2005, la Asamblea General de la OEA aprobó la resolución que deja de lado los enunciados para emprender en recomendaciones a los Estados miembros sobre temas de responsabilidad social. En este sentido, se alienta a los Estados miembros a que “desarrollen, promuevan y propicien una mayor disseminación de información, intercambio de experiencias e información, capacitación y concientización en materia de responsabilidad social de las empresas”. Por otro lado, anima a que los Estados faciliten “una adecuada participación y cooperación del sector privado, las asociaciones empresariales, los sindicatos, las instituciones académicas y las organizaciones de la



sociedad civil, en estos esfuerzos”. Del mismo modo, aconseja a los gobiernos americanos que “participen activamente en las negociaciones que se están desarrollando en la Organización Internacional para la Estandarización tendientes a la creación de un estándar de responsabilidad social de las empresas -ISO 26000-”. Por último, recomienda a los Estados miembros “que se instruyan sobre los principios voluntarios y lineamientos internacionales existentes, así como las iniciativas del sector privado, para promover la responsabilidad social de las empresas y, de acuerdo con las circunstancias, apoyar tales principios voluntarios y lineamientos internacionales y las iniciativas del sector privado”.

Otras resoluciones dictadas, subsiguientemente, por dicha organización tendría similares objetivos; así, la dictada en 2006 invita a los Estados miembros a impulsar programas e iniciativas sobre responsabilidad social de las empresas. La resolución de 2007 muestra, incluso, ciertos documentos concebidos por otras organizaciones. En este sentido, induce a los Estados miembros “a que promuevan el uso de directrices, herramientas y prácticas óptimas en materia de responsabilidad social de las empresas, incluyendo la declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la Organización Internacional del Trabajo -OIT- y los principios voluntarios sobre seguridad y derechos humanos”. En 2009, la Asamblea General aprueba la resolución en la que no solo se da cuenta de las medidas que venían adoptando sobre este tema varios organismos internacionales, sino que, además, exhorta a los Estados miembros a seguir los lineamientos de la OIT. Igualmente, la resolución de ese año invita a los Estados miembros que explotan activamente los recursos naturales “a que promuevan prácticas óptimas entre las empresas en materia de protección del medioambiente, en particular en los sectores de la extracción de recursos naturales y manufactura, a que promuevan los principios voluntarios sobre seguridad y derechos humanos y a que participen en la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas -ITIE-”. Posteriormente en 2010 y 2011 se dictaron las resoluciones en las que se invita a los Estados miembros “a que apoyen las iniciativas tendientes a fortalecer sus capacidades para la gestión y desarrollo de los recursos naturales de manera ecológicamente sostenible y con responsabilidad

social”. Adicionalmente, se destaca la importancia de que “la aplicación de las mejores prácticas en materia de responsabilidad social se realice con la participación de las partes interesadas”. Finalmente, existen dos resoluciones promulgadas en 2012: la del Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral de la OEA y la de la Asamblea General. La primera reconoce la responsabilidad de las empresas “de promover y respetar la observancia de los derechos humanos en el contexto de sus actividades” y añade que el “respeto a los principios de las normas laborales y ambientales” son preceptos que las empresas deben honrar. Por su parte, la segunda, estimula el diálogo entre el sector privado y los congresos nacionales sobre responsabilidad social, como también que los Estados miembros brinden capacitación y den asesoramiento a las pequeñas y medianas empresas para que participen en las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial.

En síntesis, el organismo hemisférico se ha preocupado por el tema de la RSC, sin llegar a instaurar una regulación propia, con carácter vinculante; no obstante, ha admitido como válidas las directrices, principios e iniciativas que se han venido exteriorizando en otros foros internacionales, y que han sugerido a los países miembros de la OEA su implementación. Por otro lado, se ha interesado porque las pequeñas y medianas empresas también se sumen a la tendencia de llevar a cabo políticas de RSC, sobre todo, en lo que respecta a derechos humanos y medioambiente.

Desde el año 2002, el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo -BID- organiza, regularmente, conferencias a nivel interamericano sobre responsabilidad social de las empresas. Estas disertaciones nacieron a raíz del mandato de la III Cumbre de las Américas, celebrada en Quebec en 2001. Desde entonces se han desarrollado varias en Miami, Estados Unidos, Panamá, México, Chile, Brasil, Guatemala, Colombia, Uruguay, Paraguay y, en 2012, en Ecuador.

En estos encuentros participan autoridades, especialistas, estudiantes, empresarios e instituciones que se dedican al tema. Lo que se busca es resaltar los beneficios para la

sociedad y para la propia organización, si se pone en práctica políticas de responsabilidad social, reconociendo las limitaciones y dificultades que se presentan en la región para su total implementación, así como las formas de superarlas.

Es factible mencionar que, a nivel interamericano, los países no han creado una norma, guía o directriz de carácter regional, sobre el tema de RSC sino que, más bien, han aceptado como válidos o aplicables en sus respectivos países, de manera voluntaria, los documentos elaborados con carácter universal por diversas organizaciones, tales como el Pacto Global de las Naciones Unidas de 2004, la Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y la Política Social de la OIT de 2006, la Norma ISO 26000 de 2010, las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE- para Empresas Multinacionales de 2011 y los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para proteger, respetar y remediar (Principios de Ruggie de 2011).

Vale la pena señalar que, paralela y gradualmente, muchos países que son parte de la región han venido promulgando normas jurídicas internas de carácter vinculante sobre el tema, y otros vienen debatiendo su aprobación a nivel de los Congresos Nacionales, con la certeza de que la RSC es muy importante para garantizar un desarrollo industrial y empresarial regional con respecto al medioambiente, las normas laborales y los derechos humanos.

#### **9.1.1.1. INICIOS DE LA RSC EN AMÉRICA LATINA**

En América Latina, un primer acercamiento entre empresarios y la sociedad se establece a través de un enfoque humanitario, cuando toman fuerza las obras de caridad, promovidas desde las instituciones religiosas entre los siglos XVI y XIX. “[...] Se parte de una tradición filantrópica que, poco a poco, ha ido evolucionando hacia una especie de marketing social, con el objeto de asociar a las organizaciones a una preocupación por los temas sociales” (Merino de Diego, 2005. c.p Mellado, 2009: 27).

En el siglo XX, la “relación empresa-comunidad se desarrolló acorde a un contexto local caracterizado por la presencia de pequeñas y medianas empresas -PYMES-, usualmente de tipo familiar, que realizaban donaciones de forma habitual” (Fundación AVINA & Korin, 2011: 19). Eran los propietarios de las empresas que, movidos por sus valores religiosos y ético-morales, colaboraban con instituciones de beneficencia y hospitales, promovían el arte y apoyaban a asociaciones deportivas.

La propagación de los conceptos de sostenibilidad y responsabilidad social<sup>29</sup>, se dio en la segunda mitad del siglo XX, a través de los consensos internacionales, la globalización de la economía, y el avance de las tecnologías de la información y comunicación<sup>30</sup>.

En la década de los 90, las organizaciones y empresas se dieron cuenta que la apuesta tradicional, en cuanto a precio, innovación y publicidad, no era suficiente, pues se empezó a evidenciar que el mercado global era cada vez más competitivo, que exigía el cumplimiento de nuevos estándares laborales y ambientales, y que con la veloz circulación de información alrededor del mundo se podía mostrar las prácticas irresponsables de empresas multinacionales que operaban en sectores menos desarrollados.

---

<sup>29</sup> En esta parte del mundo el concepto es nuevo. Recién está en proceso de entenderse por completo lo que es realmente la RSC, la influencia que tiene la misma en las organizaciones, y cómo ésta ayuda a los stakeholders. Por este motivo, quienes están al frente de las empresas y organizaciones han experimentado dificultad para precisar la RSC. Razeg (2010), señala que “un elemento repetitivo en los resultados de las investigaciones es la dificultad que han tenido, tanto empresas como quienes estudian el tema, para definir el concepto y, más aún, para entender su forma de aplicación” (p. 125).

<sup>30</sup> Según Aguilera & Riascos (2009) las organizaciones que no están acostumbradas al uso de la tecnología generan una cierta inercia que les impide actualizarse de forma rápida, pudiendo incluso llegar a poner en peligro la competitividad de la empresa. La utilización de las TICs en los procesos estratégicos de la organización requiere de una concientización del valor que éstas tienen y de un procedimiento que permita que sean utilizadas de forma adecuada. Por consiguiente, si la información sobre RSC que aplica la organización es bien manejada y difundida, al consumidor no le importará pagar un precio más elevado con respecto a una empresa que no sea socialmente responsable. Hoy en día, el consumidor toma en cuenta que la empresa que va a elegir contribuya con la sociedad.

En este contexto, surge como primera iniciativa, la mutación de filantropía a inversión social<sup>31</sup>, con recursos de la propia empresa destinados al entorno más cercano. Esto se logra a través de una estrategia planificada, que tiene como fin mejorar la relación con los trabajadores, con la comunidad y obtener una buena reputación.

Para que la RSC pueda ser entendida como una estrategia social, capaz de generar ventajas competitivas, la misma debe ser cuidadosamente diseñada para que sea central a la misión de la empresa, debe atender con el mismo carácter estratégico los objetivos sociales que los financieros, debe hacer uso de los recursos, capacidades únicas y competencias centrales que posee para diseñar estrategias diferenciadoras, debe tomar en cuenta e incorporar las demandas de los stakeholders primarios, debe buscar sinergias entre la I+D y el diseño de programas y proyectos sociales; y, por último, debe entender que los resultados no serán inmediatos y que deberá manejarse como una inversión a largo plazo (Toro, 2006: 354).

Actualmente, en América Latina existen empresas que tienen muchos años de presencia en el mercado y que, poco a poco, se han ido consolidando en el mundo empresarial e industrial. Éstas han ido reclutando cada vez más personal, evidenciando así su crecimiento. Al mismo tiempo, han tenido que satisfacer las exigencias y necesidades demandadas por empleados, trabajadores y accionistas. Esas impetraciones, en ciertos casos, han sido respondidas favorablemente, incluso ofreciendo mucho más de lo solicitado y cumpliendo más allá de lo que establecen las leyes vigentes en cada país. En otras palabras, el personal ha obtenido más beneficios de los esperados. Esto podría calificarse como un primer acercamiento a la responsabilidad social, como algo tácito, que beneficia a varias familias y a parte de una comunidad.

Hoy, algunas de estas empresas, además de mantener la preocupación por sus grupos de interés más cercanos -trabajadores, accionistas y clientes, comunidad-, han extendido su radio de acción hacia el medioambiente. Asimismo, han generado estrategias de comunicación tales como informes de responsabilidad social o sustentabilidad, así como campañas de mercadotecnia donde muestran, de forma

---

<sup>31</sup> La página del UK Social Investment Forum (2010) define la inversión socialmente responsable (algunas veces conocida como inversión ética) como aquella que combina los objetivos financieros de los inversionistas con su compromiso hacia preocupaciones sociales como justicia social, desarrollo económico, paz y medioambiente. Mientras que en la página de la Organización de Inversión Social se agrega que se trata de la aplicación de los valores de las personas a sus inversiones, incluyendo tanto inversiones que privilegian el retorno como aquellas que ponen el énfasis en preocupaciones éticas, morales, sociales y ambientales.

explícita, las acciones que han llevado a cabo en materias social y ambiental a lo largo del año (Raufflet et al., 2012).

Se puede confirmar, entonces, el hecho de que las empresas y organizaciones empiezan a comprometerse con la sociedad al asumir un nuevo rol, al dirigir sus acciones de manera reflexiva y equilibrada. La RSC crece cuando se hace conciencia de los efectos que pueden ocasionar las empresas en los lugares en donde se ubican. Éstas son partícipes y responsables de concretar el tipo de sociedad que se espera tener.

Asumir la responsabilidad social como identificador de la organización equivale a socializar el comportamiento de esa entidad. Al igual que ocurre con la ciudadanía, más allá de los marcos legislativos están las convenciones sociales que acaban por definir la forma de interactuar y relacionarse con nuestros semejantes. Las organizaciones, sobre todo las empresas, no pueden considerarse sólo entidades inmersas en redes comerciales, no sólo se sitúan en el entramado económico de un país, sino que también son actores inmersos en la cotidianidad social porque sus políticas laborales, medioambientales y sociales acaban ayudando a modelar las condiciones en las que se desarrolla la vida (y la 'calidad de vida') de los ciudadanos (Túñez, 2012: 47).

En Ecuador varias empresas han sido objetadas por el poco cuidado que han tenido para proteger el medioambiente, lo que ha producido, en muchas ocasiones, daños irreparables; lo rescatable, sin embargo, es que las mismas han hecho conciencia de ese impacto negativo y han buscado la manera de remediarlo.

Esta nueva forma de avistar la realidad y de buscar cambios en la sociedad ha conllevado a que las empresas cumplan un papel más responsable y busquen solucionar los problemas sociales; a la vez, que pueden contribuir con propuestas que den respuesta a los mismos. Todas estas iniciativas deben ser comunicadas de manera eficiente y profesional. De ahí la importancia de que cada empresa u organización cuente con un departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, que se encargue de su difusión, utilizando todos los medios posibles, tanto tradicionales como los de la era de la información.

En esta perspectiva de nuevas realidades, la organización manifiesta que ya no se puede "barrer lo sucio debajo de la alfombra". Explican que lo que hacen las empresas,

ya sea positivo o negativo, es conocido inmediatamente alrededor del mundo. Sostienen que la transparencia de las prácticas corporativas, implican que la responsabilidad social ya no es un lujo sino un requisito (CEDIS: 2).

Estas nuevas percepciones y acciones son indiscutibles. Así como es irrefutable que un inversionista no colocará su dinero en una empresa que atente contra el medioambiente (y que por ende tendrá una mala imagen y reputación); del mismo modo, un cliente o consumidor preferirá realizar sus compras en una (y no en otra) que destine un porcentaje de su compra a obras de desarrollo y bienestar social, y que tenga planes de RSC.

Si bien en la Constitución del Ecuador se señala que “el Gobierno y las instancias gubernamentales tienen la obligación de velar por las demandas sociales”; no es menos cierto que las empresas u organizaciones no pueden evadir el compromiso de actuar de manera socialmente responsable, no solo porque la sociedad lo requiere sino porque será un cimiento que asegure su desarrollo<sup>32</sup>.

### **9.1.2. UNA NUEVA PROPUESTA FRENTE A LA PRÁCTICA TRADICIONAL**

Por lo general, casi todas las empresas utilizan la publicidad como el recurso más idóneo para hacerse conocer en el mercado, mejorar su imagen y reputación (aparte de incrementar sus ventas). Aquella es un proceso comunicativo “en el que participan muchas variables económicas y sociales” (Gutiérrez, Martín & Sueiro, 2015: 15). Las empresas u organizaciones, no consideran la RSC como una estrategia que puede conseguir los mismos fines, anotados en líneas anteriores, y quizá mejorarlos. Esta herramienta de Relaciones Públicas, no solo que consigue lo expresado sino que promueve empresas más humanas y solidarias.

---

<sup>32</sup> Martínez (2015), indica que Ecuador, en el marco de las negociaciones internacionales que realice con la Unión Europea, se comprometió a establecer políticas públicas para fomentar la responsabilidad social; esto logrará que varias iniciativas que existen en la actualidad se articulen y consoliden, pues existen varias certificaciones como: Hacer bien, hacer mejor, punto verde, que buscan incentivar la producción sostenible y responsable en el país.

La saturación de las tradicionales herramientas empleadas por la comunicación empresarial, fundamentalmente la publicidad, ha dado lugar a la aparición de nuevos instrumentos dimanados de las Relaciones Públicas que centran su aplicación en un acontecimiento concreto, se dirigen a un público perfectamente delimitado e incardinan, con entidad propia, dentro de la comunicación planificada de la empresa (Martínez, 2005: 245).

Dentro de la planificación organizacional deben constar propuestas de RSC que vayan más allá de los fines comerciales que se logran con la publicidad. “Enrique Ortega (1991), señala que se trata de un proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado que, a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución con objeto de informar o de influir en su compra o aceptación” (Gutiérrez et al., 2015). Se procura influir a cualquier costo. Una organización socialmente responsable debe tener un comportamiento ético. “Las empresas que tienen un comportamiento socialmente responsable diseñan sus estrategias y establecen procedimientos internos de gestión teniendo en cuenta no solo la dimensión económica de sus acciones sino también la social y la medioambiental” (Nieto & Fernández, 2004: 1). Corresponde a los propietarios, directivos o accionistas de las empresas asumir este compromiso con la sociedad y con los colaboradores. Tienen que pensar en la comunidad, en los vecinos.

La responsabilidad social es el medio para lograr la sostenibilidad; es decir, que los recursos que se manejan hoy, sean utilizados de tal manera que sirvan para el bienestar de las nuevas generaciones.

## **9.2. ORGANISMOS E INSTRUMENTOS DE RSC**

Con el propósito de simplificar la aplicación de RSC, alcanzar sostenibilidad<sup>33</sup>, y velar por el respeto de los derechos humanos, diversas organizaciones han creado guías,

---

<sup>33</sup> Ricardo Fernández García, manifiesta que la sostenibilidad “implica combinar, de forma equilibrada, el crecimiento económico con el progreso, la cohesión social y el respeto al medioambiente”.



principios, etiquetas, códigos, índices, modelos, estándares, etc. A estas iniciativas se les ha denominado “Instrumentos<sup>34</sup> de RSC” o “Instrumentos de RSE”.

Los derechos humanos permiten a la RSC ejercer un rol de protección integral. En este sentido, Daza (2009), explica:

Al mencionar los derechos humanos se incluyen a todas las generaciones; esto quiere decir: la primera generación la componen los derechos civiles y políticos, entre ellos los derechos fundamentales, derecho a la vida, la libertad, la igualdad y otros; la segunda generación la constituyen los derechos colectivos; es decir, los derechos sociales, económicos y culturales; y la tercera generación abarca los derechos de los pueblos, entre ellos al ambiente sano, a la paz y al desarrollo (p. 99).

Por otro lado, “existen serias sospechas en la adopción de estos códigos de conducta unilaterales por las empresas. Parece evidente que la idea nace como una estrategia comercial de imagen y que ese continúa siendo su principal objetivo [...]” (Ermida, Gianibelli & Orsatti, 2009: 11).

Para Fernández García (2009), “las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales, de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio”. Emplear los instrumentos de RSC podría resultar contradictorio; pues dependen, en gran medida, de los objetivos internos que persigue cada institución. Pérez Domínguez, propone dejar esta inoperancia a un lado, organizándolos previamente:

[...] el interés reside en distinguir aquellos instrumentos sensibles con las cuestiones socio-laborales de la RSE, de los que se centran en los aspectos económicos o medioambientales; así como identificarlos en función de su naturaleza, alcance, ámbito o finalidad, etc. Solo de esta forma se podrán valorar los resultados de la puesta en práctica de estos instrumentos de RSE y hacer comparaciones entre los mismos sin riesgo de confrontar instrumentos de naturaleza y esencia diversas (Pérez, 2006).

---

<sup>34</sup> En este apartado se utilizará el término “instrumento” con la acepción: “cosa o persona del que alguien se sirve para hacer algo o conseguir un fin” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española).

En este sentido, se seleccionan tres posibles criterios de clasificación<sup>35</sup> que se desarrollan a continuación:

### **9.2.1. CRITERIO: DESDE LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

Esta perspectiva contempla la aplicación de modelos de gestión de RSC en los que “las empresas deben sistematizar y formalizar sus políticas [...] mediante la implantación de sistemas de gestión adecuados que garanticen la fijación de objetivos y la mejora de las actuaciones [...]” (Rubio, 2005). Según Pérez Domínguez (2006), esto se consigue “previando la planificación de objetivos concretos de RSE, ejecutando por fases lo planificado, realizando un seguimiento de la ejecución y evaluando y revisando los resultados obtenidos”.

#### **9.2.1.1. INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN, COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA**

Fernando Pérez (2006) señala que:

[...] estos instrumentos plantean pautas, ideas, principios, y ofrecen modelos para ayudar a las empresas a desarrollar conductas socialmente responsables, constituyéndose en una guía que no se involucra en las relaciones de producción y comunicación internas. Adicionalmente promueven la difusión de información y publicación de las actividades de RSC realizadas por las instituciones.

Pérez Domínguez (2006) ubica dentro de este grupo a “códigos de conducta, declaraciones de principios y los modelos de elaboración de memorias sociales o de sostenibilidad”; mientras que Ricardo Fernández García (2009) incluye a “códigos de ética, códigos de conducta, normas de sistema de gestión, informes de responsabilidad

---

<sup>35</sup> Esta sección contiene la clasificación empleada por Fernando Pérez Domínguez en su trabajo “Instrumentos de la RSE: Criterios de Clasificación”.

social e inversión socialmente responsable”<sup>36</sup>. Entre los instrumentos referidos destacan los siguientes:

#### **9.2.1.1.1. EL LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA**

Es un documento que promueve “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Miraglio, Hunter, Iucci & Pinoargote, 2010). Fue publicado en junio de 2001 bajo el título “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. Su objetivo principal es “aumentar la transparencia y la calidad informativa de las sociedades y mejorar la contribución de las empresas, europeas e internacionales, al desarrollo sostenible” (Fernández, 2009).

A nivel interno (empresarial) sus pautas podrían aplicarse en: “recursos humanos, seguridad y salud en el trabajo, adaptación al cambio, la gestión de impactos medioambientales, etc.” (Rubio, 2005). A nivel externo “se manejaría en las esferas de comunidades locales, asociaciones comerciales con proveedores y consumidores, derechos humanos y problemas ecológicos mundiales” (Miraglio et al., 2010). De esta manera, el Libro Verde de la Comisión Europea, “vincula el éxito empresarial con la responsabilidad social de las partes interesadas, al tiempo que condensa las distintas dimensiones del enfoque de RSC” (Rubio, 2005).

---

<sup>36</sup> Fernández (2009), manifiesta que los códigos de conducta: son “directrices escritas, que sirven como fundamento para el comportamiento de las empresas hacia sus trabajadores, empresas filiales, proveedores, estamentos del gobierno y el medioambiente” (Greven, 2004: 151. c.p. Daza, 2009), consolidándose como “un documento que describe los derechos básicos y estándares mínimos”. Asevera, además, que: declaraciones de principios/códigos de ética: pueden considerarse expresiones similares, pues son “enunciados de valores y principios de conducta que norman las relaciones entre los integrantes de la empresa y hacia el exterior de ella”. Modelos de memorias sociales o de sostenibilidad/normas de sistemas de gestión: a través de ellas la empresa “tiene una visión clara del impacto de sus actividades en los ámbitos social y medioambiental para la mejora continua de sus procesos”. Informes de responsabilidad social: “este informe es preparado y publicado por la empresa para medir el desempeño económico, social y medioambiental de sus actividades y comunicarlo a las partes interesadas de la empresa (stakeholders)”. Inversión socialmente responsable: “busca integrar a todos los elementos de los criterios extra financieros, medioambientales y sociales, en las decisiones de inversión”.

#### **9.2.1.1.2. LÍNEAS DIRECTRICES PARA EMPRESAS MULTINACIONALES DE LA - OCDE-**

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE- considera que la RSC es el conjunto de “acciones desarrolladas por las instituciones para consolidar sus relaciones con las sociedades en las que actúan”; por ello las directrices “fueron concebidas en 1976 como una herramienta para el fortalecimiento de estas relaciones y como un mecanismo de fomento a la inversión internacional” (DIRECON<sup>37</sup>, 2013).

Para Miraglio et al. (2010), sus objetivos son:

Garantizar que las actividades de las empresas multinacionales se desarrollen en armonía con las políticas públicas; fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad; contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera; y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible (p. 26).

En el 2011 estas “normas voluntarias” fueron reestructuradas, “contando con once capítulos que desarrollan recomendaciones en materia de derechos humanos, transparencia, derechos laborales, medioambiente, corrupción, intereses de los consumidores, ciencia y tecnología, competencia y obligaciones tributarias” (DIRECON, 2013). Es digno destacar que, esta organización, “no se limita a cubrir con sus “reglas” a los 34 países OCDE sino que se extiende a todas las empresas que tienen relación con estos países” (Hamm, 2005; Brühl, 2004. c.p. Daza, 2009).

---

<sup>37</sup> La Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, es una entidad pública, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. Su propósito es ejecutar y coordinar la política de Gobierno en temas de relaciones económicas internacionales. Desde su creación tuvo la misión de ejecutar la política que formule el Presidente de ese país en materia de relaciones económicas con el exterior, y otras que le asigne el Decreto ley 53 que la creó.

### 9.2.1.1.3. GLOBAL REPORTING INITIATIVE -GRI-

Surge en 1997 como “una propuesta de Coalition for Environmentally Responsible Economies -CERES-<sup>38</sup> y del Programa de Naciones Unidas para el Medioambiente PNUMA<sup>39</sup>” (Fernández, 2009). Busca crear una guía que constituya un marco de orientación. Según Rubio (2005), su primer borrador se publicó en 1999; su versión oficial en el 2000 y tras receptar varias sugerencias su segunda edición en el 2002. En el año 2006, se publicó su tercera edición. Actualmente se encuentra en su cuarta reimpresión, que consta de dos partes: principios de elaboración de memorias y contenidos básicos, y un manual de aplicación (GRI (G4)).

En los preceptos de elaboración de memorias de sostenibilidad<sup>40</sup> se citan los principios para determinar el contenido del relato -participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, materialidad y exhaustividad, y los principios para determinar calidad de la memoria: equilibrio, comparabilidad, precisión, puntualidad, claridad y fiabilidad-; en tanto, los contenidos básicos contemplan dos perspectivas: generalidad -en donde se plantean estrategias, perfiles, aspectos, grupos de interés-; y, especificidad con la implantación de directrices concretas en las categorías económica, medioambiental y de desempeño social (GRI (G4)).

---

<sup>38</sup> Fue fundada en 1989 por diversas empresas de Estados Unidos, fundaciones y grupos ambientales con la finalidad de estandarizar los informes ambientales. Aborda principios como: protección de la biósfera, uso sostenible de recursos naturales, reducción y deposición de desechos, conservación de la energía, reducción de riesgos, seguridad de productos y servicios, regeneración medioambiental, información al público, compromiso de la dirección y auditorías e informes, que deben adoptar las empresas participantes.

<sup>39</sup> Es un órgano encargado de afrontar los problemas ambientales globales. Promueve la conciencia ecológica y motiva a otras agencias del sistema de Naciones Unidas, así como a gobiernos y a ONGs, a velar por el cuidado y protección del medioambiente.

<sup>40</sup> “Las memorias de sostenibilidad son documentos que contienen información sobre la incidencia de las organizaciones, ya sea esta positiva o negativa en el medioambiente, la sociedad y la economía” (GRI (G4)); sin embargo, esta denominación es europea, pues en América se emplea la terminología “reportes de sustentabilidad” para hacer referencia a los mismos escritos.

#### **9.2.1.1.4. GUÍA DE PRINCIPIOS SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL CAMPO DE LOS DERECHOS HUMANOS Y EL MEDIOAMBIENTE EN LAS AMÉRICAS, DE LA OEA**

En el boletín de prensa emitido por la Organización de Estados Americanos - OEA -<sup>41</sup> en abril de 2014, se especifica que “el 13 de marzo de 2014, durante su 84º período ordinario de sesiones, el comité jurídico interamericano adoptó el informe titulado “Principios sobre responsabilidad social de las empresas en el campo de los derechos humanos y el medioambiente en las Américas [...]” (OEA, 2014). También se menciona la implementación de una “Guía de principios para los Estados miembros”, que toma como referencia a “instrumentos empleados a nivel hemisférico y mundial, incorporando las particularidades de la región y las conclusiones del informe” (OEA, 2014).

Este último documento busca “fortalecer los avances alcanzados en la región y coadyuvar a superar los obstáculos y las debilidades existentes en materia de Responsabilidad Social Empresarial” (OEA, 2014). Esta guía “tiene carácter recomendatorio y un propósito orientador para los países que integran la región” (Novak, 2014), resaltando su carácter preventivo, el impulso a la elaboración de medidas de emergencia, la creación de medidas de reparación ante eventuales daños, el planteamiento de acciones a ser implementadas por la empresa y por el Estado, el reconocimiento de la labor de los actores sociales y su incidencia en la superación de las deficiencias en RSC.

---

<sup>41</sup> Es el organismo regional más antiguo del mundo. Su origen se remonta a la Primera Conferencia Internacional Americana, celebrada en Washington, D.C., de octubre de 1889 a abril de 1890. En dicha reunión se decidió crear la Unión Internacional de Repúblicas Americanas y se empezó a tejer una red de disposiciones e instituciones que llegaría a conocerse como “sistema interamericano”, el más viejo sistema institucional internacional.

La OEA fue fundada con el fin de lograr en sus Estados Miembros “un orden de paz y de justicia, fomentar su solidaridad, robustecer su colaboración y defender su soberanía, su integridad territorial y su independencia”, como lo señala el Artículo 1 de la Carta. Para lograr sus propósitos, la OEA se basa en la democracia, los derechos humanos, la seguridad y el desarrollo.

#### **9.2.1.2. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN, NORMAS DE PROCESO Y ACREDITACIÓN**

Pérez Domínguez (2006) coloca en esta categoría a “sistemas e informes de auditoría social, medioambiental o en materia de RSE, incluyendo certificaciones y acreditaciones”, argumentando que todos ellos tienen una doble finalidad: “por una parte establecen requisitos técnicos que las empresas deben aplicar a nivel organizacional y estructural para ser calificadas como socialmente responsables; es decir, explica “cómo ser socialmente responsable”. Por otra parte, certifican o acreditan la condición socialmente responsable a través de agentes externos”.

Es necesario, por tanto, nombrar la Norma SA 8000, “una directriz de certificación, que en su cuarta edición, se basa en el principio de que los derechos de los obreros son una inversión para la organización y no una carga” (Rodríguez, 2014). El Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable -SGE 21-, es “la primera norma europea y la única que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en gestión ética y responsabilidad social” (Gutiérrez, 2011). La AA 1000 AS “del 2008 es la segunda edición de la norma AccountAbility (2003). En ella se incorpora una creciente corriente práctica y experiencia en el aseguramiento de la sostenibilidad, desarrolladas a través de la participación de múltiples grupos de interés” (AccountAbility, 2008).

La última versión de la norma ISO 9001 del 2015, “es una norma más flexible y robusta que puede adaptarse fácilmente a la naturaleza y al contexto de la organización, al constituirse en la principal herramienta para la implementación, mantenimiento, mejora del Sistema de Garantía de Calidad -SGC-, evaluación y servicios de coaching”.

La norma 14001 “fue reestructurada en el 2015, como respuesta a los desafíos ecológicos del planeta; así pues, apoya a las organizaciones en la reducción de su impacto ambiental y en la comprensión de los efectos que el medioambiente tiene en su negocio” (ISO ORG, 2015). Adicionalmente los documentos 18001 requisitos y

18002 para orientación, de la serie de seguridad y salud ocupacional “BS OHSAS 18000” “han sido desarrollados para ser compatibles con las normas ISO 9001 e ISO 14001, facilitando así la integración de sistemas de gestión de calidad, ambiental, y seguridad y salud ocupacional” (OHSAS Project Group, 2007).

#### **9.2.1.3. INSTRUMENTOS DE AUTOEVALUACIÓN O DESEMPEÑO**

Son aquellos que evalúan el trabajo y la eficacia de la empresa u organización en materia de RSC a través de la constitución de mecanismos y criterios para establecer si las metas y objetivos están culminados o aplazados. “Esta valoración permite extraer conclusiones, aplicar cambios concretos en los sistemas de gestión y organización para superar los resultados obtenidos. Forman parte de ellos los modelos de informes de evaluación o sellos de excelencia” (Pérez, 2006).

A manera de ejemplo se señala el Modelo 2013 de la European Foundation for Quality of Management -EFQM- o Fundación Europea para la Gestión de Calidad, que “aporta una visión global de una estructura organizativa orientada a generar valor para los grupos de interés” (Organización Club Excelencia, 2013). Dicho de otra manera, “permite a las personas entender la causa y el efecto de la relación entre lo que hacen sus organizaciones y los resultados que consiguen” (Van Rompuy, 2013).

El premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige nace en EEUU en 1987, con un enfoque sistémico y propone la alineación de siete categorías: “liderazgo; planeación estratégica; orientación en los alumnos, grupos de interés y el mercado; medición, análisis y gestión del conocimiento; orientación en personal; gestión de los procesos; y resultados del desempeño organizacional” (Valenzuela & Rosas, 2015).



### **9.2.2. CRITERIO: DESDE SU DINÁMICA Y PUESTA EN PRÁCTICA**

Como “la aplicabilidad de los instrumentos de RSE es tan variada, es necesaria una clasificación que atienda su dinámica; y, de esta manera, posibilite la comparación de resultados entre sí” (Pérez, 2006). Aquí se propone una:

#### **9.2.2.1. DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS, CÓDIGOS DE CONDUCTA O BUENAS PRÁCTICAS**

Correa y Estévez explican que estos mecanismos son la “base de la acción responsable de una empresa. Buscan ofrecer lineamientos claros y pautas de conducta que deben respetarse por accionistas, directivos, gestores y empleados [...]” (Vives & Peinado-Vara, 2011). Se debe recordar que la aceptación, interpretación y corrección de los principios y buenas prácticas son, únicamente, responsabilidad de la organización; sin embargo, algunos instrumentos como el Pacto Mundial de la ONU y las Líneas Directrices para empresas multinacionales de la OCDE, brindan mecanismos para el seguimiento e información al exterior de sus prácticas en materia de RSE (Pérez, 2006).

#### **9.2.2.2. DIRECTRICES SOBRE SISTEMAS DE GESTIÓN E INSTRUMENTOS DE CERTIFICACIÓN**

Correa & Estévez consideran que “estas iniciativas han permitido a muchas empresas definir el contenido de sus agendas de responsabilidad social y hacer un seguimiento y monitoreo de su desempeño” (Vives & Peinado-Vara, 2011). Debido a que los instrumentos de RSC prescriben directrices destinadas a hacer realidad un comportamiento socialmente responsable, adicionalmente su incorporación a la gestión y organización de la empresa es comprobada por agentes externos independientes con la potestad de emitir certificaciones y acreditaciones.

### **9.2.2.3. ÍNDICES DE VALOR**

Este tipo de índices “establecen requisitos y parámetros que las empresas interesadas deben alcanzar y demostrar para formar parte de la inversión socialmente responsable y beneficiarse de su buena consideración social” (Pérez, 2006). Hay que recordar que su utilización varía de acuerdo al área que se desea mejorar, pues “dependerá de planes, acciones y objetivos en materias de sustentabilidad” (Vives & Peinado-Vara, 2011: 279).

### **9.2.2.4. MARCOS O ESTRUCTURAS DE INFORMACIÓN SOBRE RSC**

Constituidos por todas las “guías, directrices, soportes y modelos que ofrecen mecanismos de comunicación e información de las actuaciones socialmente responsables de las empresas (Pérez, 2006). En la actualidad acceder a estructuras de información sobre RSC es sencillo. Existe un sinnúmero de opciones disponibles en la red; pero, son los empresarios los que tienen la última palabra en la selección, aplicación e implementación de estas herramientas en sus políticas.

### **9.2.3. CRITERIO: DESDE EL ÁMBITO DE LA RSC EN EL QUE INCIDAN**

La RSC es multidimensional por lo que “se aplica en diferentes agentes y diversos espacios, ubicados tanto dentro de la propia organización empresarial, como fuera de ella o en sus proximidades, señalando tres grandes ámbitos o sectores” (Pérez, 2006).

#### **9.2.3.1. GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE DE LA EMPRESA**

Pérez Domínguez (2006) “agrupa a una amplia variedad de instrumentos dentro de este punto: códigos de conducta, declaraciones de principios y marcos promocionales; modelos o estándares de gestión e informes de sostenibilidad”. Coloca a herramientas como las líneas directrices de OCDE, el Pacto Mundial de la ONU, el Libro Verde de la

Unión Europea, y la Declaración Tripartita de principios sobre EMN<sup>42</sup>, ISO 9000, SA 8000, ISO 14001, ISO 26000<sup>43</sup> etc.

#### **9.2.3.1.1. DECLARACIÓN TRIPARTITA DE PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO -OIT-**

Es un instrumento universal de carácter voluntario creado en 1977. Ha sufrido enmiendas, una en el 2000 y otra en el 2006. “Promueve el diálogo entre gobiernos, multinacionales y las organizaciones de trabajadores, favoreciendo, de esta manera, el desarrollo económico y social. Esta declaración se establece en materia de los sectores propios de la competencia de la OIT” (DIRECON, 2013). “Los principios de esta declaración ofrecen una base para la creación de códigos de conducta” (Daza, 2009).

#### **9.2.3.1.2. ISO 26000, INSTRUMENTO SELECCIONADO PARA ESTABLECER LA CONSECUCIÓN DE FACTORES DE RSC**

##### **9.2.3.1.2.1. ESTABLECIMIENTO DE LA NORMA**

La federación mundial de organismos nacionales de normalización, ISO, aprobó el canon 26000 sobre responsabilidad social a base del trabajo de un comité técnico ISO/TMB. Este grupo estuvo integrado por expertos sobre la materia, provenientes de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales.

El desarrollo de esta norma internacional, se realizó considerando los diferentes puntos de vista de grupos, tanto privados como públicos, quienes representaban a consumidores, gobierno, industria, trabajadores, organizaciones no gubernamentales, servicios, apoyo, investigación, academia y más. La aprobación de la norma fusionó

---

<sup>42</sup> Se detallará únicamente la “Declaración Tripartita de principios sobre EMN”, debido a que los otros documentos fueron descritos anteriormente.

<sup>43</sup> En el criterio “Ámbito de la RSC en el que incidan” se ubica en primer lugar el trabajo desarrollado por la International Standard Organization -ISO-, que en español se conoce como Organización Internacional de Normalización, con la aprobación del canon 26000 de noviembre de 2010.

disposiciones específicas que lograron equilibrar los intereses de los miembros y se aprobó con más del 75% de votos de los organismos con derecho a emisión de voto.

[...] Proporciona una guía para todo tipo de organización, independientemente de su tamaño o ubicación, sobre: 1. Conceptos, términos y definiciones relacionadas con la responsabilidad social 2. Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social 3. Principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social 4. Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social 5. Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y a través de sus políticas y prácticas dentro de su esfera de influencia 6. Identificación e involucramiento con las partes interesadas 7. Comunicación de los compromisos, el desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social (ISO, 2010).

Para la versión en español de esta Norma Internacional se contó con la participación de representantes de varios países de Latinoamérica incluido Ecuador.

#### **9.2.3.1.2.2. OBJETIVO DE LA NORMA**

Siendo que día a día, en todo el mundo, los miembros de diferentes organizaciones se concientizan de la necesidad y beneficios de actitudes socialmente responsables, han buscado y elaborado una norma común sobre la cual basar su accionar de manera que se consiga un desarrollo sostenible, que hace énfasis en los resultados y mejoras.

La Norma Internacional 26000 tiene por objeto proporcionar orientación de los principios de responsabilidad social, conocimiento e involucramiento de sus partes, materias fundamentales y propósitos que integran responsabilidad social, maneras de integrar el comportamiento socialmente responsable en una organización, animar a las organizaciones a avanzar cada día a un comportamiento socialmente responsable con la utilización de esta norma internacional.

Los puntos específicos de orientación que proporciona la Norma ISO 26000 son:

- a) conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social;
- b) antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social;
- c) principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social;

- d) materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social;
- e) integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y, a través de sus políticas y prácticas relacionadas, dentro de su esfera de influencia;
- f) identificación e involucramiento con las partes interesadas, y
- g) comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionados con la responsabilidad social” (Norma española UNE- ISO 26000, 2012:12).

Es importante anotar que esta norma:

- Puede utilizarse para trabajar sobre responsabilidad social en organizaciones grandes, medianas o pequeñas, en países desarrollados o en vías de desarrollo.
- No ha pretendido en ningún momento reemplazar, modificar o cambiar las obligaciones de las organizaciones con el Estado.
- No es adecuada, ni pretende ser utilizada como referente para la emisión de certificados.

#### **9.2.3.1.2.3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

En las últimas décadas con el avance tecnológico, sobre todo los medios de comunicación, han tornado la responsabilidad social a un carácter global, con pertinencia a asuntos ambientales y de salud haciendo muy diversa la aplicación de la ISO 26000; por ello y para lograr el propósito para el cual fue elaborada la norma, se desarrolló un listado con la siguiente terminología y definición:

**1. rendición de cuentas:**

Condición de responder por decisiones y actividades ante los órganos de gobierno de la organización, autoridades competentes y, más ampliamente, ante sus partes interesadas.

**2. consumidor:**

Miembro individual del público general que compra o utiliza propiedad, productos o servicios para propósitos privados.

**3. cliente:**

Organización o miembro individual del público general que compra propiedad, productos o servicios para propósitos comerciales, privados o públicos.

**4. debida diligencia:**

Proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una

actividad de la organización, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos.

**5. empleado:**

Individuo que mantiene una relación reconocida como “relación de empleo” en la legislación o práctica nacionales.

NOTA Empleado es un término más restringido que “trabajador”

**6. medio ambiente:**

Entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones.

NOTA Entorno, en este contexto, se extiende desde el interior de una organización hasta el sistema global.

**7. comportamiento ético:**

Comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la **normativa internacional de comportamiento**.

**8. igualdad de género:**

Trato equitativo para mujeres y hombres.

NOTA Esto incluye el mismo trato o, en algunos casos, un trato que, siendo diferente, puede ser considerado equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades.

**9. impacto de una organización; impacto:**

Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.

**10. iniciativa de responsabilidad social; iniciativa:**

Programa o actividad dedicados expresamente a cumplir un objetivo particular relacionado con la responsabilidad social.

NOTA Cualquier tipo de organización puede desarrollar, patrocinar o administrar estas iniciativas de responsabilidad social.

**11. normativa internacional de comportamiento:**

Expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal.

NOTA 1 Los acuerdos intergubernamentales incluyen tratados y convenciones.

NOTA 2 Si bien el derecho internacional consuetudinario, los principios de derecho internacional generalmente aceptados y los acuerdos intergubernamentales están dirigidos principalmente a los Estados, expresan metas y principios a los que pueden aspirar todas las organizaciones.

NOTA 3 La normativa internacional de comportamiento evoluciona a lo largo del tiempo.

**12. organización:**

Entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables.

NOTA 1 Para los propósitos de esta Norma Internacional, el término “organización” no incluye las acciones de los gobiernos propias de su papel soberano para la elaboración y el cumplimiento de la ley, la práctica de la autoridad judicial, el ejercicio de deberes destinados a establecer políticas de interés público o a cumplir las obligaciones internacionales del Estado.

NOTA 2 En el apartado 3.3 se proporciona mayor claridad sobre el significado de pequeñas y medianas organizaciones, PyMOs (SMO, por sus siglas en inglés).

**13. gobernanza de la organización:**

Sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos.

**14. principio:**

Base fundamental para la toma de decisiones o para determinar un comportamiento.

**15. producto:**

Artículo o sustancia que se ofrece para la venta o es parte de un servicio entregado por una organización.

**16. servicio:**

Acción de una organización para satisfacer una demanda o necesidad.

**17. diálogo social:**

Negociación, consulta o simple intercambio de información entre los representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre temas de interés común relacionados con política económica y social.

NOTA En esta Norma Internacional, el término “diálogo social” se utiliza solo en el sentido aplicado por la Organización Internacional del Trabajo, OIT (ILO, por sus siglas en inglés).

**18. responsabilidad social:**

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

NOTA 1 Las actividades incluyen productos, servicios y procesos.

NOTA 2 Las relaciones se refiere a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia.

**19. esfera de influencia:**

Ámbito/alcance de una relación política, contractual, económica o de otra índole, a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de individuos u organizaciones.

NOTA 1 La capacidad de influir no implica, en sí misma, que exista la responsabilidad de ejercer influencia.

NOTA 2 Cuando aparezca este término en esta Norma Internacional, se pretende que siempre se comprenda en el contexto de la orientación proporcionada en los apartados 5.2.3 y 7.3.3.

**20. partes interesadas:**

Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización.

**21. involucramiento con las partes interesadas:**

Actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo entre una organización y una o más de sus partes interesadas, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización.

**22. cadena de suministro:**

Secuencia de actividades o partes que proporcionan productos o servicios a la organización.

NOTA En algunos casos, el término cadena de suministro tiene el mismo significado que cadena de valor. Sin embargo, para los propósitos de esta Norma Internacional, cadena de suministro se utiliza como se ha definido.

**23. desarrollo sostenible:**

Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

NOTA El desarrollo sostenible se refiere a la integración de las metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad. Estas metas sociales, económicas y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente. El desarrollo sostenible puede

considerarse como una vía para expresar las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto.

**24. transparencia:**

Apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente, y voluntad de comunicarlas de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa.

**25. cadena de valor:**

Secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios.

NOTA 1 Entre las partes que proporcionan valor se encuentran los proveedores, trabajadores subcontratados, contratistas y otros.

NOTA 2 Entre las partes que reciben valor se encuentran los clientes, consumidores, miembros y otros usuarios.

**26. grupo vulnerable:**

Grupo de individuos que comparten una o varias características que son la base de discriminación o circunstancias adversas en el ámbito social, económico, cultural, político o de salud, y que les causan una carencia de medios para alcanzar sus derechos o disfrutar de las mismas oportunidades que los demás.

**27. trabajador:**

Persona que desempeña un trabajo, ya sea un empleado o alguien que trabaja por cuenta propia (Norma española UNE- ISO 26000, 2012:12-15).

La Organización Internacional de Normalización pide que al aplicar esta norma “la organización tome en consideración la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizacional; así como las diferencias en las condiciones económicas, siempre que sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento” (ISO, 2010).

#### **9.2.3.1.2.4. MATERIAS FUNDAMENTALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La ISO 26000 reconoce siete aspectos fundamentales de responsabilidad social, que deberían ser considerados por las organizaciones que han decidido implantar la RSC como política institucional:

1. **Gobernanza de la organización.** Se refiere a la toma de decisiones con el fin de que la organización consiga sus objetivos. A través de la implementación de estas decisiones se puede cambiar hacia una conducta socialmente más responsable. Entre las acciones más importantes están: promover estrategias y objetivos de responsabilidad social, crear una cultura organizacional de



responsabilidad social, hacer un buen uso de los recursos y revisar permanentemente la gobernanza de la organización.

2. **Derechos humanos.** Conciernen a los derechos que poseen las personas por el solo hecho de haber nacido (derecho a la vida, libertad de expresión, salud y educación). La ISO 26000 aconseja a las organizaciones tomar decisiones que no atenten contra los derechos humanos, ofrecer medios para denunciar abusos, avalar la libertad de asociación y negociación colectiva, la igualdad de oportunidades, la no discriminación y evitar el trabajo infantil.
3. **Prácticas laborales.** Se trata de que las organizaciones o empresas influyan en el contexto social, maximizando su aporte a la sociedad, con prácticas laborales apropiadas; por ejemplo, la instauración de empleo, el respeto de la jornada laboral, el pago de un salario justo.
4. **Medioambiente.** Recomendamos reconocer la importancia de los factores económicos, sociales, ambientales y de salubridad, además de considerar la interrelación que debe existir entre ellos. Las organizaciones deben aceptar las consecuencias de sus acciones; no desarrollar actividades si no se sabe, a ciencia cierta, sobre los impactos que se pueden producir en el medioambiente o en la salud; atenuar los impactos negativos; y, asumir el costo de la contaminación causada por sus actividades.
5. **Prácticas justas de operación.** Se refiere al hecho de que la organización debe actuar apegada a la ética en sus relaciones con otras organizaciones. Aquí se deben considerar aspectos como anticorrupción, participación política responsable, competencia justa, promover la responsabilidad social en la cadena de valor, respeto a los derechos de propiedad.
6. **Asunto de consumidores.** Se destaca la responsabilidad de la organización frente a los consumidores al proporcionarles información verídica sobre las

estrategias de marketing y contratación, al elaborar bienes y prestar servicios que estén al alcance de todas las personas, incluso los de atención prioritaria.

7. **Participación activa y desarrollo de la comunidad.** Se propone establecer políticas y procesos que favorezcan al desarrollo político, económico y social de las comunidades que están dentro de su área de influencia. La Guía induce a la organización a involucrarse en asuntos como la participación activa en la comunidad, educación y cultura, generación de empleo y desarrollo de habilidades, desarrollo y acceso a la tecnología, producción de riqueza e ingresos, salud e inversión social.

#### **9.2.3.1.2.5. BENEFICIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA UNA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A LA ISO 26000**

La responsabilidad social puede ofrecer numerosos beneficios potenciales para una organización. Estos incluyen:

- Impulsar una toma de decisiones más fundamentada con base en una mejor comprensión de las expectativas de la sociedad, las oportunidades asociadas a la responsabilidad social (incluyendo una mejor gestión de los riesgos legales) y los riesgos de no ser socialmente responsable;
- Mejorar las prácticas de gestión del riesgo de la organización;
- Aumentar la reputación de la organización y fomentar una mayor confianza pública;
- Apoyar la licencia social de la organización para operar;
- Generar innovación;
- Mejorar la competitividad de la organización, incluyendo el acceso al financiamiento y la posición de socio preferencial;
- Mejorar la relación de la organización con sus partes interesadas, exponiendo a la organización a nuevas perspectivas y al contacto con una variada gama de partes interesadas;
- Aumentar la lealtad, el involucramiento, la participación y la moral de los empleados;
- Mejorar la salud y la seguridad, tanto de sus trabajadores como de sus trabajadoras;
- Impactando positivamente en la capacidad de una organización para contratar, motivar y retener a sus empleados;
- Obtener ahorros asociados al aumento de la productividad y eficiencia de los recursos, la disminución del consumo de energía y agua, la reducción de residuos y la recuperación de subproductos valiosos;
- Mejorar la fiabilidad y equidad de las transacciones, a través de la participación política responsable, la competencia justa y la ausencia de corrupción, y
- Prevenir o reducir los conflictos potenciales con consumidores acerca de productos o servicios (ISO 2010).

### **9.2.3.2. CONSUMO SOCIALMENTE RESPONSABLE**

Según Eliseo Fernández se realiza un “consumo responsable cuando el demandante de un determinado bien o servicio plantea su elección en base a aspectos económicos, sociales y medioambientales” (Fernández Daza, 2005). En palabras de Matilde Schwalb, esta categoría “tiene que ver con la claridad, veracidad, transparencia, honestidad, relevancia, suficiencia, oportunidad de la información que se entrega al cliente a través de distintos medios [...]” (Vives & Peinado-Vara, 2011: 99).

Pérez Domínguez (2006) menciona que, en su mayoría, “se lleva a cabo a través de etiquetas (labels) que son indicadores que garantizan al consumidor un correcto proceso de elaboración del producto en términos de RSE”; en donde, como señalan Carrero, Valor & Redondo (2015): “El etiquetado RSE debe cumplir una doble función: desde el lado de la demanda se presenta como una forma eficaz de reducir las asimetrías de información y dar poder al consumidor y, desde la oferta es una forma de reconocimiento y ventaja competitiva para aquellas empresas comprometidas social y medioambientalmente [...]”.

Desde esta perspectiva, es necesario clasificarlo, como plantea Pérez Domínguez, en tres principales áreas:

#### **9.2.3.2.1. PRODUCTOS ECOLÓGICOS O VERDES**

Resultan rentables debido a que “cada vez son más los clientes que quieren consumir un producto respetuoso con el medioambiente” (Fernández Daza, 2005); no obstante, se debe reconocer que la compra depende del conocimiento; así, “los consumidores más motivados adquieren un mayor conocimiento sobre etiquetas y, los que más conocen son los que más las compran” (Carrero et al., 2015).

#### **9.2.3.2.2. COMERCIO JUSTO**

Para Fernández Daza (2005) el comercio justo tiene como objetivo “[...] garantizar a los consumidores que en los distintos procesos de elaboración y distribución han respetado de forma rigurosa los derechos humanos y medioambientales. Por lo general este campo se limita a productos relacionados con los sectores textil y alimentario”.

En este punto se propone que “una vez obtenida la etiqueta, la marca informe y forme al consumidor. [...] Es preciso que el consumidor reconozca la etiqueta y también el ramillete de atributos que ésta protege, en qué categorías de producto se puede encontrar y quién la otorga” (Carrero et al., 2015).

#### **9.2.3.3. INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE**

Luis Perea, recoge la versión de la PwC Australia (2001) en el capítulo “Las instituciones del mercado financiero”: La Inversión Socialmente Responsable o “Socially Responsible Investment” -SRI- se refiere a un enfoque que integra los valores personales en las decisiones de inversión. Esta forma de inversión permite a los inversores incorporar sus preocupaciones ambientales y sociales en sus decisiones financieras” (Vives & Peinado-Vara, 2011: 167).

Pérez Domínguez (2006), sostiene que esta estrategia “pretende persuadir a los inversores, invitándoles a encaminar sus financiaciones a aquellas compañías que tienen altos estándares de RSC en sus actividades”. Y podría tener buenos resultados; pues, como afirma Perez, “[...] en la medida que más y más entidades financieras adopten este tipo de principios en la decisión de entrega de financiamiento [...] este emprendimiento será sustentable” (Vives & Peinado-Vara, 2011).

Sus principales instrumentos son los índices bursátiles éticos<sup>44</sup> y los fondos de inversión<sup>45</sup>.

### 9.3. FACTORES ESPECIFICOS DE RSC

Partiendo de la definición que proporciona la RAE, que un factor es un “elemento o causa que actúa junto con otros”, se puede referir a éste como el elemento constitutivo que, al ejecutarse con otros, permiten el desarrollo de programas de inversión socialmente responsable.

Al hablar de factores de RSC de una empresa, inmediatamente se los vincula con aquellos elementos que permiten establecer si ésta cumple con los estándares que se requieren para convertirse en una organización socialmente responsable. Dicho de otra manera, que estos factores se conviertan en herramientas que permitan a las empresas y organizaciones evaluar el cumplimiento en el proceso de profundización de su compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible (Instituto Ethos, 2007: 3).

Existen empresas y organizaciones que a estas herramientas que promueven la RSC las denominan **indicadores**, los mismos que se entrelazan con particularidades concretas del concepto de RSC: “[...] el cumplimiento de la ley, el adecuado comportamiento ambiental, la entrega de información financiera fidedigna, la información veraz para los consumidores respecto a la gestión y calidad de procesos y productos, el respeto a los derechos humanos y las condiciones laborales de los trabajadores, [...]” (Núñez, 2003:19).

---

<sup>44</sup> Los índices bursátiles éticos “son instrumentos que resumen el comportamiento de un conjunto de acciones durante un período, a partir de un valor que se toma como base” (CaixaBank). Pérez afirma que permiten hacer una “separación entre aquellas empresas que tienen mejor desempeño en materia de RSE y las que no, incluyendo en el índice solo a las que pasan el tamiz con los mejores resultados; es decir, únicamente a las mejores de cada período”.

<sup>45</sup> Los fondos éticos, para Pérez, son modalidades de discernimiento donde las decisiones se toman a partir de la valoración del inversor, cuyos límites se encausan de acuerdo a cuatro ejes: “el apoyo a regímenes dictatoriales, la infracción de derechos laborales, la destrucción del medioambiente y la producción de armamentos”.

En definitiva, los factores son elementos esenciales para las partes interesadas. Son componentes fundamentales de la empresa contemporánea. Contribuyen al cumplimiento de la RSC y permiten una gestión sustentable. Influyen en la responsabilidad social de las empresas e instan “[...] en la necesidad de un cambio de actitud por parte de las empresas globales” (Núñez, 2003:14).

El planteamiento de los factores considerados en la investigación, tiene su base en el cuestionario de los Indicadores Ethos y en la ISO 26000, organizado en siete temas: valores, transparencia y gobierno corporativo; público interno; medioambiente; proveedores; consumidores y clientes; comunidad; y gobierno y sociedad. Estos temas han sido agrupados, para el estudio, en factores: laboral, comunitario, medioambiental, ético y financiero<sup>46</sup>.

No existe un plan perfecto que pueda aplicarse en todas las empresas, independientemente de su área o de su ubicación. Siempre será necesario situarse en el contexto y partir desde la realidad de la zona; es por eso, que la RSC tiene problemas al momento de su aplicación, pues muchas empresas confunden filantropía con RSC. La primera es más simple y sí se pueden aplicar los mismos programas en distintos lugares; en cambio, la segunda es más compleja, pues se debe partir de un estudio de la zona para identificar problemas, necesidades y, de esta manera poder, como organización, incidir de forma positiva para mejorar esa realidad.

Existe confusión acerca de lo que realmente es la Responsabilidad Social Empresarial - RSE- y hay empresas que, aunque dicen o creen que la practican, realmente no lo hacen ya sea por desconocimiento o por falta de voluntad. En ocasiones, las acciones que emprenden son del tipo filantrópico, que no propician desarrollo ni bienestar a largo plazo para la sociedad (Barroso, 2008: 74).

Por la competencia exagerada que existe entre organizaciones por posicionar mejor su servicio o producto, hoy en día, las empresas se ven obligadas a explorar nuevos campos que les aporten una ventaja competitiva para poder mantenerse en la

---

<sup>46</sup> Lo concerniente a estos temas se ampliará más adelante cuando se aborde acerca de los factores que promueven Responsabilidad Social Corporativa en empresas cuencanas.

contienda; ésta también es una de las razones por las cuales se aplica RSC. “Las empresas intentan desarrollar e implementar políticas y estrategias que les permitan crecer y consolidarse. Las estrategias que involucran la responsabilidad social están al orden del día y surgen, entonces, como una expresión manifiesta de las nuevas exigencias de los grupos de interés (stakeholders)” (Aguilera & Puerto, 2012: 3); sin embargo, esto también puede confundir sobre lo que verdaderamente es la RSC, pues es una estrategia que se implementa con voluntariedad de la organización, mas no por obligación.

Dentro de éste, todos los argumentos presentados que pueden promover la aplicación de un plan de RSC, un elemento que se debe tomar en cuenta es la capacidad de la empresa para poder aplicar esta estrategia. Dependerá de los ingresos de la organización para poder aplicar programas de RSC. Existe el riesgo de tener la voluntad para aportar a la comunidad pero no se cuenta con los recursos; por eso, es importante realizar un estudio previo, antes de la puesta en marcha de planes y programas de RSC para no caer en la demagogia ante la comunidad a la que pertenece la organización. Esto no quiere decir que si la empresa es pequeña o no tiene grandes ingresos económicos no pueda aplicar planes de responsabilidad social. Al momento de realizar un plan exclusivo para la empresa deberá estar consciente de sus limitaciones y planificar de acuerdo a sus posibilidades.

Estas concepciones expuestas como argumentos para una correcta aplicación de RSC, como la realización de un plan de acuerdo a la zona en la que se ubica la empresa, la voluntad y la visión clara de lo que comprende esta estrategia de Relaciones Públicas, y la claridad de las capacidades de la empresa, constituyen un contexto general para las empresas cuencanas al momento que decidan aplicar RSC en sus planes de gestión; no obstante, es importante recalcar que un contexto específico deberá realizarla cada empresa con un estudio previo de la zona para identificar necesidades, problemas, y así la empresa pueda tener un panorama más claro al momento de realizar acciones de RSC.

Cuando se habla de RSC se debe tomar en cuenta varios factores<sup>47</sup> que facilitan la gestión de esta estrategia, y se la puede llevar de una forma organizada y sistematizada; también facilitará al momento de hacer una evaluación de la gestión, y de esta forma se podrá conocer e identificar “cuellos de botella” en los procedimientos y poder corregirlos a tiempo.

Estos factores responden a las necesidades que la sociedad requiere actualmente de las empresas; es decir, si una empresa quiere ser socialmente responsable debe dar soluciones a los problemas actuales que aquejan a las comunidades cercanas a la empresa, como puede ser el tema laboral en determinada zona; pero también, pensando a nivel más general, los problemas del mundo que las empresas podrían contribuir a solucionarlos, como por ejemplo el tema del medioambiente, factor en donde las organizaciones juegan un papel muy importante; pues, independientemente a lo que la empresa se dedique, tiene un impacto ambiental, y eso se puede disminuir tomando en cuenta los factores de RSC.

Los factores que se presentan para ser tomados en cuenta en un plan de RSC son el laboral, comunitario, medioambiental, ético, financiero y la concepción de responsabilidad social..

A continuación, se explica con más detalle cada uno de ellos y sus elementos:

### **9.3.1. FACTOR LABORAL**

Enfoca la relación existente con los colaboradores de la empresa, compromisos y respeto hacia ellos, la política de un trabajo decente.

[...] Recurriendo a la sabiduría popular, antes de preocuparse por las cosas de fuera habría que empezar por poner orden en casa y esto representa buscar la excelencia en

---

<sup>47</sup> Los factores que se presentan en este trabajo de investigación responden, de una manera general, al contexto de las empresas cuencanas, y son factores en donde todas las empresas de la ciudad, independientemente de su ubicación, a qué se dediquen o de su capacidad económica, puedan aplicar en sus planes de gestión temas de RSC.



el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos. Aunque los límites de lo que es dentro y fuera no sean precisos. Si se falla internamente, la acción social externa no pasará de ser testimonial y pocas satisfacciones y beneficios habrá de recuperar la empresa si ella (Bestratén & Pujol, 2003: 1)

Es importante, consiguientemente, tomar en cuenta que la RSC tiene que empezar aplicándose internamente en la empresa. El personal -colaboradores- debe ser el primer beneficiario de programas que la empresa u organización aplique en materia de RSC<sup>48</sup>. De esta forma se garantiza el bienestar del personal y, a su vez, estos sentirán un gran sentido de pertenencia hacia la organización.

Lanzar acciones o programas extraordinarios de RSC dirigidos al personal de la empresa puede ser algo muy necesario, pero mucho más importante es crear cotidiana y ordinariamente, de manera sencilla y discreta, un clima, una auténtica ecología humana, en el que cada persona concreta se sienta valorada en lo que es y representa. Por ello, el primer lugar en donde se manifiesta la RSC es en las políticas que la empresa sigue con sus empleados, que son quienes hacen posible que aquella exista, que pueda realizar con éxito su actividad específica de producción de bienes y servicios de manera competitiva y orientada al bien común (Urcelay, 2005).

Es por eso que uno de los primeros factores a tomar en cuenta para la aplicación de programas de RSC es el factor laboral. Los colaboradores de una empresa serán siempre los primeros voceros para generar una buena reputación a la empresa u organización.

Es primordial recalcar que en lo que respecta a RSC enfocada al factor laboral, se debe ir más allá de la ley. Los colaboradores de una empresa son amparados por una legislación, la cual les otorga algunos beneficios que la empresa debe, por obligación, cumplir; por tal motivo, una organización no puede mencionar que aplica programas de

---

<sup>48</sup> Uno de los grandes beneficios de aplicar RSC en esta dimensión, es la del empoderamiento que se genera en el colaborador a favor de la empresa. Mientras más satisfecho está de laborar en la organización, mayor va a ser el compromiso de responsabilidad y eficacia en el trabajo. Las empresas no pueden ser socialmente responsables si su accionar no se refleja, en primera instancia, con sus empleados y familias, proporcionando las mejores condiciones de trabajo y una efectiva relación ganar-ganar (Jaramillo, 2011). Una empresa debe empezar aplicando indicadores de RSC en la dimensión laboral. De esta manera se convertirá en parte de su cultura organizacional, la cual se verá reflejada en su imagen y reputación, pues los primeros en crear estos dos conceptos en la empresa son los propios colaboradores.

RSC si solamente cumple con sus empleados lo que está establecido por la ordenanza. Se recalca que hay que ir más allá y aplicar programas propios de la empresa que otorgue a los colaboradores beneficios extras a los que están contemplados en la ley.

En el ámbito humano, la RSC también juega un papel muy importante. Esta estrategia cambia ese esquema de ver a los colaboradores solamente como mano de obra. “La dirección de personas en las organizaciones, apunta a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, siempre y cuando se desarrollen sobre bases justas de integridad y respeto que propicien el desarrollo humano y profesional en ambientes estimulantes, participativos, creativos y no discriminativos” (Calderón, Álvarez & Naranjo, 2011). Ahora se los ve como seres humanos integrales. Se debe pensar en su capacitación, a nivel profesional y también humano.

Por esta razón, uno de los elementos claves en el factor laboral es la capacitación, para que el trabajador pueda mejorar tanto profesional como personalmente.

La responsabilidad social de la empresa supone, en sentido general, además del logro de los objetivos económicos, la aportación de beneficios al individuo, a los colaboradores y a la comunidad; el cumplimiento cabal de los principios éticos, cívicos y la normatividad legal; la capacitación de los empleados, no solo en asuntos relacionados con su desempeño laboral, sino también en aspectos relacionados con el mejoramiento personal, familiar y social; el aseguramiento de las condiciones laborales y de salud de las personas; así como la consideración de las decisiones en función de cuestiones éticas y ambientales (García, 2007).

Otro elemento esencial, dentro del factor laboral, que se debe considerar en un plan de RSC, es la comunicación interna. Todo el personal de la empresa debe estar al tanto de los objetivos, metas que la empresa se proponga, y cada empleado estar informado totalmente de sus funciones, roles, que debe cumplir según sea su cargo.

Esto favorece a un clima laboral agradable<sup>49</sup>, ya que los colaboradores se sienten motivados al ser tomados en cuenta cuando se les informa de temas importantes, aspecto que irá fomentando en ellos un sentido de pertenencia hacia la empresa y contribuirá a la construcción de una buena cultura organizacional, que es uno de los puntos claves para tener una buena reputación.

Como todas las áreas de la organización, la de comunicación interna debe tener como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados; de otra forma, ni se entendería ni, mucho menos, se justificaría su existencia. En lo que se va a diferenciar de las demás áreas es en la manera en que llevará a cabo esta contribución. Ahí radica precisamente su misión, razón de ser u objetivo fundamental, que podríamos expresar en los siguientes términos: respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios (Andrade, 2005: 23).

Las gestiones aplicadas dentro de este factor deberán ser siempre con miras a una mejora en el clima laboral de la empresa u organización. Es importante evaluar constantemente su avance y efectividad.

### **9.3.2. FACTOR COMUNITARIO**

Analiza la vinculación con la comunidad y administración del impacto de la empresa en el entorno comunitario e involucramiento con la acción social. “Si la sociedad civil fuera lo suficientemente fuerte y pudiera utilizar los mecanismos adecuados sería uno de los impulsores más poderosos para conseguir un sector empresarial responsable” (Vives & Peinado, 2011: 85).

Este, tal vez, es uno de los factores en donde más campo de acción tiene la práctica de RSC. Esta estrategia busca, principalmente, el desarrollo de la comunidad.

---

<sup>49</sup> Hay que generar estrategias para crear un ambiente laboral estable; por eso, es vital informar a los colaboradores la RSC que se pone en práctica. No hay que olvidarse del público interno. “Si sus empleados ven un reporte de RSE enfocado hacia afuera cuando ha olvidado comunicar sus logros internamente, tomarán lo que leen como una acción de Relaciones Públicas que no refleja lo que realmente sucede en la compañía” (Castaño, 2011: 178).

En este factor es imprescindible realizar un estudio previo a cualquier aplicación de planes de responsabilidad social, pues es un contexto muy específico de cada zona. Realizar el diagnóstico facilitará la identificación de problemas, necesidades de la zona, lo que ayudará a que los planes de responsabilidad social de la empresa respondan y den soluciones a necesidades reales de la comunidad. No obstante, es importante señalar que la gestión de RSC que emplee la empresa u organización es solo parte de sus políticas empresariales. De ninguna forma la empresa tiene la responsabilidad de solucionar los problemas existentes en determinada zona. En otras palabras, las empresas no son responsables de solucionar los problemas de la sociedad. Están llamadas a contribuir con la solución de los problemas, ya que si el entorno de la empresa está mal, esto afectará, de distintas formas, a sus intereses; es por eso que una empresa debe ser socialmente responsable, pero esto no debe desviar su atención para que cumpla sus propios objetivos.

Pero, ¿hasta dónde llega la responsabilidad de la empresa?. Ciertamente incluye la ética, que es la base, el mínimo; pero también incluye cumplir con las leyes y regulaciones (algunas de las cuales pueden o no parecer éticas). Pero, ¿termina allí, en la ética y la regulación?. ¿Son las leyes suficientes?. ¿Es su seguimiento y control efectivo y eficiente?. Muy probablemente la respuesta a estas preguntas, en países en vías de desarrollo, sea un rotundo NO. A lo mejor en Suecia basta con cumplir las leyes, tienen muchas, son buenas y las controlan con rigor. Pero en los países en vías de desarrollo las regulaciones y las instituciones de seguimiento y control dejan mucho que desear, aparte de las deficiencias en las mismas responsabilidades de los gobiernos en proporcionar los servicios que necesitan los ciudadanos” (Vives & Peinado, 2012:59).

Dentro de los temas comunitarios, uno de los problemas latentes en la sociedad cuencana y nacional, en general, son las cuestiones relacionadas con la equidad de género e inclusión, entre otros, y que las empresas deberían asumir el compromiso para tratar de solucionarlos.

Las organizaciones, en sus políticas de contratación de personal, pueden ser de gran ayuda para solucionar estos inconvenientes. Si bien es cierto, existen leyes que exigen a las empresas ser inclusivas al momento de contratar su plantilla, se debe ir más allá. Ya se ha dicho que cumplir la ley no es suficiente para ser una empresa socialmente responsable. Por esta razón, la empresa u organización, mediante el diagnóstico estará

en la capacidad de contribuir en la solución de las cuestiones de inclusión y de equidad de género.

Otro elemento, dentro del factor comunitario, es la comunicación externa; y no visto desde el punto de vista del marketing solamente, sino desde un enfoque claramente participativo<sup>50</sup>; es decir, estar en contacto con el entorno de la empresa, el barrio, la parroquia o el sector donde ésta se asiente; participar en las reuniones, propiciar el diálogo entre la empresa y los habitantes del sector, hacer notar a la gente que la empresa se preocupa por la comunidad<sup>51</sup>. Esta relación se debe dar no solo con los pobladores del sector sino también con otras empresas que se encuentren en la zona, establecer un llamado al diálogo a aquellas para que se pueda trabajar en equipo en beneficio de la comunidad.

Otro principio que destaca dentro de este factor es el poder generar fuentes de trabajo a personas de la zona en donde se encuentre establecida la empresa. Si ésta quiere ser socialmente responsable es importante que tome en cuenta este aspecto. Una de las responsabilidades directas de la empresa, al instalarse en algún lugar, es crear empleos; de esta manera, los moradores del sector empezarán a tener una buena imagen de la misma.

Hay que crear empleos, pero responsabilidad es crear empleos con sueldos justos, con condiciones de trabajo dignas y enriquecedoras, aprovechando la diversidad de género y étnica de la zona; y, de ser posible, favorecer a los más necesitados, incluyendo minusválidos. Hay que cumplir con las leyes; pero, ¿y si las leyes son deficientes?, ¿y si

---

<sup>50</sup> Permitir la cooperación entre diferentes grupos de interés de la empresa; facilitar la identificación de soluciones prácticas a los problemas a través de diálogos, proyectos de aprendizaje y de alianzas; informar, motivar e incentivar la participación de otras empresas en los programas de responsabilidad empresarial; capacitar acerca de esta temática; contribuir a la creación de una cultura de Responsabilidad Social Empresarial; promover el diálogo y el aprendizaje mediante el intercambio de las experiencias concretas y buenas prácticas de las empresas, son algunos de los elementos centrales que se señalan en el Pacto Global, que además contiene nueve principios relacionados con los derechos humanos, los estándares laborales y el medioambiente, que establecen pautas de comportamiento responsable de la empresa (García, 2007).

<sup>51</sup> Cuando una empresa se preocupa por el medioambiente, por la educación de la comunidad, por el bienestar de la sociedad, etc., sus productos o servicios adquieren un mayor valor (no precisamente en lo económico). "La empresa que adquiere un comportamiento de RSC transmite confianza y fidelidad, obteniendo a cambio beneficios competitivos" (Beneytez, 2007: 35).

su seguimiento y control es deficiente?. En países en vías de desarrollo, cumplir con las leyes no es suficiente (Vives & Peinado-Vara, 2012: 54).

Vives, ratifica lo que en repetidas ocasiones se ha mencionado en este apartado: que una empresa que aspira a ser socialmente responsable no debe limitarse solo a cumplir con lo establecido en la ley; eso no es suficiente, es necesario que desde la iniciativa propia de la empresa u organización se realicen programas para beneficio de la comunidad.

### **9.3.3. FACTOR MEDIOAMBIENTAL**

Considera la responsabilidad frente a las nuevas generaciones y administración del impacto ambiental. Las empresas deben asumir su responsabilidad por el mal uso de recursos no renovables y por las consecuencias de su actividad en el ambiente (Gilli, 2008). “[...] El autor plantea que el tema ambiental es un impulsor básico dado que se afecta la base misma de la vida” (Martínez, Brenes, Araneda & Jaubert, 2015: 11).

El tema medioambiental está a la orden del día en los tópicos de interés de la sociedad en general. Es un tema que la empresa u organización debe prestar especial atención. Hoy en día, la preocupación que aquellas tienen por este asunto, permite conseguir una buena reputación a las mismas.

Boyd (2001) elabora un reporte sobre la importancia de la sustentabilidad ambiental como una herramienta para la obtención de beneficios económicos, documento en el cual afirma que las empresas que adoptan los principios del desarrollo sustentable pueden convertirse en buenos negocios, aunque en ocasiones se presenta un conflicto de intereses entre la obtención de ganancias y la responsabilidad ambiental de la empresa para con la sociedad (Mercado & García, 2007).

Existen también legislaciones que regulan las prácticas medioambientales de las empresas<sup>52</sup>; pero como ya se ha mencionado, una y otra vez, las empresas deben apostar por la iniciativa propia y emprender actividades que contribuyan a la solución de los problemas del medioambiente.

Una de las acciones que la empresa u organización puede emprender dentro de este factor, es realizar un estudio del impacto ambiental que produce. Esto permitirá tener claro en qué se puede aplicar mejoras y avanzar hacia el proceso de ser una empresa socialmente responsable. Las gestiones de la empresa, en este campo, se pueden dividir, de igual manera, de forma interna y externa. Dentro del ámbito interno, los elementos de responsabilidad social a tomar en cuenta son diversos. Entre los principales están: tener políticas empresariales que permitan preocuparse por los temas medioambientales, contar con planes de ahorro energético. Puede ser en una gran fábrica o en una oficina. Los programas de ahorro de energía podrán ser aplicables a todos. Un elemento interno a considerar, es el tratamiento de residuos. Esto es aplicable a empresas específicas que tengan este tipo de procesos dentro de sus funciones. Otro elemento interno de este factor, es aplicar sistemas de reciclado que permitan reducir el consumo de papel. La empresa puede reducir el presupuesto de oficina, contribuyendo a la reducción del consumo de papel y todas las consecuencias que esto conlleva.

Es importante recalcar que en la ciudad de Cuenca el tema del reciclaje es de vital importancia. Existen políticas públicas que regulan de forma muy estricta las prácticas de reciclaje.

Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales: en general, la disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes pueden

---

<sup>52</sup> Uno de los problemas latentes en la sociedad es la contaminación ambiental. Ante esto, el Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente -PNUMA-, definió dicho término como “la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva integrada a los procesos, a los productos y a los servicios, para reducir los riesgos relevantes a los seres humanos y el medioambiente” (Retamoso, 2007: 27).

reducir el impacto sobre el medioambiente; también puede resultar ventajosa para la empresa al reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación. La política integrada de productos (PIP) se basa en el análisis de las repercusiones del producto a lo largo de todo su ciclo vital e incluye un diálogo entre las empresas y otros agentes interesados para determinar el planteamiento más rentable. En el ámbito medioambiental puede ser considerada un marco sólido para el fomento de la responsabilidad social de las empresas (Server & Villalonga, 2005: 141).

En el ámbito externo, el elemento a tomar en cuenta es la asistencia que se brinde a la comunidad para sensibilizar sobre el cuidado medioambiental. Este ha sido un problema que ha estado relacionado directamente con las empresas<sup>53</sup>. Históricamente se les ha etiquetado como las principales responsables del calentamiento global. La preocupación de las organizaciones por estos aspectos, irá reduciendo el índice de responsabilidad directa que se les atribuye.

#### **9.3.4. FACTOR ÉTICO**

Autorregula la conducta de la empresa y aborda las relaciones de transparencia con la sociedad. El desafío que hoy tienen las empresas y organizaciones es forjar una ética de responsabilidad social y anhelar un desarrollo sostenible.

[...] ¿Qué debe esperarse del comportamiento de las empresas?, ¿Bajo qué principios debieran de orientarse al momento de tomar sus decisiones?, ¿Qué significa actuar éticamente?. Si las empresas se relacionan con una diversidad de actores, grupos o partes de la sociedad con los que interactúa no solo a través de la compra y venta de productos y servicios sino, también, mediante dinámicas laborales y la publicidad; si esas relaciones se dan en el marco de normas y leyes que no cubren todos los aspectos; entonces la ética es una zona gris que abre la posibilidad de actuar de acuerdo a decisiones basadas en principios y valores que están más allá de lo establecido por la ley (Caravedo, 2011: 32).

En este factor, el aspecto más importante a tomar en cuenta es que la empresa cuente con un código de ética propio y que todo el personal lo conozca y aplique. Este canon de ética es importante. En él se detallará de forma clara y precisa los comportamientos

---

<sup>53</sup> Según Server & Villalonga, “debido al efecto transfronterizo de muchos problemas medioambientales relacionados con las empresas y a su consumo de recursos en el mundo entero, éstas son también actores en el medioambiente mundial”.



del personal, los límites que deben existir dentro de la empresa, pues no todo es permitido.

Hoy en día, tanto las organizaciones económicas como el pragmático sector privado no solo entienden la utilidad de aplicar criterios éticos a sus decisiones, sino también lo necesario que el hacerlo resulta para la continuidad y desarrollo a largo plazo de sus negocios. La crisis internacional no ha hecho más que confirmar esa convicción. La ética es hoy más rentable que nunca y su ausencia, al final, pasa una factura que pagamos todos (Navarro, 2015: 33).

Por lo expuesto, resulta necesario fusionar la ética con la RSC, con el fin de que ésta se convierta en una herramienta que permita a la empresa u organización tomar decisiones sensatas; que respete las normas de convivencia, tanto en la comunidad como en el medioambiente; que respete los derechos humanos de sus colaboradores; que realice un constante control de calidad de los productos y servicios, antes de que éstos sean comercializados; que ofrezca garantía de sus productos con el propósito de evitar perjudicar a sus clientes; que cumpla sus actividades de forma adecuada y transparente sin afectar a la competencia; que no perjudique a los públicos al realizar publicidad engañosa, etc. “La empresa queda legitimada socialmente solo si se cumplen esas premisas: proporcionar los bienes demandados, desarrollar el capital social de la empresa, obtener un lucro y respetar o promover los derechos humanos. Lo contrario deslegitima a la empresa o, lo que es lo mismo, la des-moraliza” (Navarro, 2015: 53).

Es frecuente que valores éticos universales como la confianza, la transparencia y la igualdad, sean parte de la responsabilidad corporativa. Ya lo revelaba Peter Drucker, en 1999, que “este componente responsable supone un elemento vital de la ética organizacional” (p. 102). Asimismo, Adela Cortina señalaba que “los códigos empresariales son bienes públicos”. Existe, por lo tanto, una relación cercana entre responsabilidad corporativa y ética. Esta última proporciona principios y normas morales que deben ser respetadas por cualquier comportamiento humano. La ética como principio empresarial u organizacional debe fomentar los compromisos de aquellas; por lo que grandes empresas ya han introducido actividades responsables en toda su cadena de valor e, incluso, las administraciones públicas y los sindicatos han

hecho esfuerzos para impulsar comportamientos responsables en las empresas y organizaciones.

### **9.3.5. FACTOR FINANCIERO**

Encamina las obligaciones tributarias y apoyo a ONGs. “Los recursos financieros pueden ser impulsores de los comportamientos empresariales responsables, a través de las diferentes metodologías, instrumentos, índices y tendencias que se dan en los mercados financieros en sostenibilidad social y ambiental” (Martínez et al., 2015).

Este factor engloba la responsabilidad que la empresa debe asumir desde el punto de vista financiero. Entre los aspectos que debe considerar están: el cumplir con puntualidad el pago de sus obligaciones tributarias; contar con un plan de contingencia en caso de una crisis económica, de manera que no se vea afectado el bienestar organizacional; ofrecer una remuneración justa y puntual a sus colaboradores; realizar una correcta distribución de las utilidades según lo establece la ley; interesarse por promover gratificaciones y remuneraciones especiales por cumplimiento de metas y objetivos; ofrecer apoyo financiero a ONGs, etc. Por otro lado, la empresa u organización debe perseguir rentabilidad; propagar el retorno de las ventas; disminuir costes; asumir decisiones estratégicas. En pocas palabras, todas estas acciones y expectativas deben ser deseadas por la sociedad de la empresa.

En conclusión, las empresas y organizaciones, en general, que actualmente operan con un enfoque de desarrollo sostenible, tienen como referente “[...] la triple línea de base (económica, ambiental y social). Los reportes de sostenibilidad incluyen estos tres aspectos para dar cuenta de la manera en que operan las instituciones” (Caravedo, 2011: 31).

#### **9.4. DIFUSIÓN DE LA RSC**

Se la puede considerar una herramienta para que “las organizaciones que buscan potenciar sus atributos de RSE en el mercado de gran consumo inviertan en comunicación orientada a construir conocimiento sobre las etiquetas” (De Pelsmacker & Janssens, 20007. c.p. Carrero et al., 2015), o como una forma de “aprovechar todos los mecanismos de la sociedad de la información para denunciar a través de campañas las malas prácticas y las situaciones de abuso y explotación de algunas empresas” (Fernández Daza, 2005).

En este sentido, el papel de la comunicación es fundamental para concienciar a los públicos interno y externo sobre planes, objetivos, estrategias, y retos que, en materia de responsabilidad social, tenga la empresa; además de crear diálogo con las partes interesadas y responder a sus intereses así como a los de la sociedad en general. Su tarea también es mostrar los impactos de las actividades, productos y servicios de la organización; involucrar y motivar a los colaboradores para que apoyen todas las acciones de responsabilidad social; y, como se ha manifestado en varias ocasiones, acrecentar la reputación de la organización por su actuación socialmente responsable, apertura, integridad y rendición de cuentas.

Según la ISO 26000, la información relacionada con la responsabilidad social debe ser: completa, que aborde todas las actividades e impactos significativos en torno a la responsabilidad social; comprensible, que tome en cuenta los conocimientos y antecedentes culturales, sociales, educacionales y económicos de los destinatarios; receptiva, que responda a los intereses de las partes interesadas; precisa, que contenga datos correctos y proporcione el detalle suficiente para que sea de utilidad y adecuada para su propósito; equilibrada, que no prescinda datos negativos respecto de los impactos de las actividades de una organización; oportuna, pues la información no actualizada puede ser engañosa; y accesible, que esté disponible para las partes interesadas afectadas.

Para comunicar lo referente a responsabilidad social se lo puede hacer a través de diversos métodos y medios como reuniones, foros, informes, revistas, boletines, sitios web, blogs, medios de comunicación (mediante comunicados de prensa, entrevistas, editoriales y artículos).

Quizá la manera más eficaz de que una organización se beneficie de recibir e intercambiar información directa es a través del diálogo con las partes interesadas. Ese diálogo debe ser para mejorar la comunicación, evaluando la idoneidad y eficacia del contenido, medio, frecuencia y su alcance; establecer prioridades para el contenido de las comunicaciones futuras; obtener verificación por las partes interesadas de la información dada; e identificar las mejores prácticas.

Lo señalado conduce a asegurar que la comunicación se convierte en la columna vertebral y en un eje transversal en la empresa, por lo que hay que darle la debida importancia si se quiere conseguir los objetivos de la organización. En este sentido Comunicación y Relaciones Públicas van de la mano. Hay que reconocer que las Relaciones Públicas están presentes, estratégicamente, en el seno de las organizaciones, porque contribuyen a la gestión indefectible de la comunicación<sup>54</sup>. Su puesta en práctica, de manera científica, se extiende cuando las empresas u organizaciones se expanden, como resultado de la revolución industrial; hecho que concibió, en un inicio, la aparición de empresas, que tenían como propósito, únicamente, obtener ganancias. En aquel momento no se consideraba lo elemental de la Comunicación y las Relaciones Públicas.

En la actualidad la situación ha cambiado y se puede patentizar, incluso, una coincidencia en los objetivos que pretenden, tanto las Relaciones Públicas como la RSC. Las dos tienen a la organización como lugar de ejecución de sus tareas. Es ahí donde se desarrollan y van de la mano. Se encomienda a las Relaciones Públicas,

---

<sup>54</sup> En el mundo de la comunicación, las Relaciones Públicas se han fortalecido. Se discurre en una forma eficaz de gestionar la comunicación dentro de una empresa u organización, con un fin distinto al periodístico. Se trata, más bien, de interactuar con los públicos. “En el marco de la comunicación, las Relaciones Públicas aportan a las organizaciones la capacidad de participar en la dinámica social, ya sea informando lo que hacen o percibiendo lo que la sociedad demanda de ellas” (Esparcia, 2009: 9).

entre otras cosas, informar los planes y programas que sobre RSC aportará una empresa u organización a la sociedad.

Esta percepción fue demostrada por Ivy Ledbetter Lee, a inicios del siglo XX. Su trabajo consistía en informar lo que hacían las empresas<sup>55</sup>, y eso ha sido emulado hoy por las instituciones públicas y privadas. Pero si el trabajo era informar, se concluye que eso es oficio de los Periodistas. Precisamente, en un inicio los Periodistas fueron contratados por las empresas para redactar noticias sobre lo que hacían las mismas.

Con el paso de los años se ha podido probar que el trabajo de las Relaciones Públicas abarca mucho más que informar. Hoy se cumplen planes estratégicos<sup>56</sup>, y no solo se piensa en el público externo sino también en el público interno, para lo cual se hace uso de herramientas de comunicación. Se trabaja con la opinión pública y en efectos estructurales sobre la sociedad, en mejorar la imagen corporativa, en aplicar planes de manejo de crisis, en desarrollar campañas, cuidar la imagen y reputación de la organización, etc., así como en asesoramiento y consultoría.

Edward Bernays, Scott Cutlip, Allen Center y Luis Solano Fleta, son algunos de los autores que se han dedicado a tratar las Relaciones Públicas de manera profesional. Gracias a ellos se puede entender ese nexo o correspondencia con la RSC.

---

<sup>55</sup> Solano (2015) asegura que “en realidad, surge un movimiento social sin más pretensiones que informar a la gente de lo que hacen las empresas, o mejor dicho, las organizaciones, y lo hace un Periodista, que lo único que pretende es ganarse la vida haciendo lo único que sabe hacer, redactar noticias. Ni siquiera denomina a su actividad, Relaciones Públicas; habrá que esperar unos años más para cristalizar semánticamente eso que hace Lee, y que otros han hecho antes que él. Aparentemente, no ha sucedido nada, salvo que unos cuantos mozalbetes han repartido folletos informativos por las calles de Nueva York. Acaso, algún compañero de Lee le dedica un par de líneas en el periódico en que trabaja, y nada más. Sin embargo, qué ha ocurrido; pues, de entrada, algo extraordinario. Y para adquirir conciencia, con la perspectiva que nos dan los años, tenemos que hacer un formidable esfuerzo y situarnos mentalmente en el mundo de principios del siglo XX. Ha nacido una profesión que cambiará el mundo”.

<sup>56</sup> Xifra & Triadú (2007) sostienen que una estrategia de Relaciones Públicas puede ser cualquier actividad, desde el desarrollo de una simple nota de prensa (que se inicia como una idea en mente de alguien, es investigada, planificada, escrita y, en algún momento, evaluada) hasta una estrategia compleja para resolver problemas de una empresa o institución que tienen su origen en sus relaciones internas o externas.

#### 9.4.1. RSC Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Casi todas las empresas u organizaciones, permanentemente, están comunicando sobre sus acciones en bien de la colectividad. Principalmente, tratan de divulgar las campañas solidarias que ejecutan y que están encaminadas a fortalecer y evidenciar la responsabilidad social que ponen en marcha. En este sentido, “existen y se intercambian diversos términos (marketing social<sup>57</sup>, marketing con causa, filantropía empresarial, filantropía estratégica, marketing responsable, inversión social, patrocinio...) para ideas que, aun perteneciendo a la misma “familia”, deben ser matizadas y en la medida de lo posible distinguidas” (Navarro, 2015: 239).

Lo cierto es que la RSC no se podría desarrollar si no existiese una adecuada comunicación, que permita la difusión de programas y proyectos que la empresa u organización tiene planeado llevar a cabo. Pero, además, a dicha comunicación hay que darle un acicale estratégico, con miras a cumplir los objetivos y una buena gestión organizacional. “La comunicación estratégica busca crear y mantener relaciones de confianza e interés mutuo entre la organización y sus públicos, y para lograrlo se basa en la persuasión” (Aced, 2013: 35).

La comunicación es la columna vertebral de toda organización; y no solo eso, también cumple una función de transversalidad, por lo que su gestión permite que todas las áreas de la organización estén interrelacionadas. Por este motivo, la comunicación debe formar parte de los planes estratégicos de las organizaciones, como señala Pizzolante (2004): “La comunicación estratégica depende de un proceso de planificación que permite diseñar un plan que contribuya a difundir adecuadamente

---

<sup>57</sup> Para Navarro (2015), es un concepto que ha tenido varias interpretaciones, por la polémica que ha generado al tratar de vincularlo con causas sociales; pues, según muchos, “todo lo asociado al marketing resulta sospechoso de ser manipulativo y, sobre todo, lucrativo”. Este autor considera que el marketing es neutro y que se limita a ofrecer unas herramientas que todos los grupos de interés pueden emplear con una idea específica. Señala que fue el siglo XX el siglo del paradigma empresarial del marketing; que en la actualidad no existe ya una sola institución pública o privada, grande o pequeña, nacional o internacional, que no esté haciendo uso de herramientas de marketing para “vender” sus productos o servicios... o sus sentimientos, valores o ideas; y que cuando éstas “ideas” son “sociales”, se habla de marketing social.

nuestras acciones, a través de mensajes transmitidos frecuentemente por voceros formales e informales de la organización, quienes juegan un papel fundamental en la construcción transparente de confianza” (p. 240).

Herranz de la Casa, presenta una fórmula, que sintetiza el proceso de gestión de la comunicación para la transparencia, que puede ser también válida para la obtención de reputación:

$$\text{Transparencia (Valor) x Comunicación (Estrategia / herramienta) = Imagen (percepción), Confianza (sentimiento) y Reputación (reconocimiento)}$$

En esta fórmula se debe entender la comunicación en su doble sentido. “Por una parte como estrategia que planifica y orienta el proceso y las líneas de acción para el cumplimiento de los objetivos; y, por otra parte, como conjunto de técnicas y herramientas que ponen en marcha las acciones previstas” (Herranz de la Casa, 2007: 22).

El departamento de Comunicación y Relaciones Públicas es el encargado de gestionar la comunicación, desde adentro; o, se puede contratar una agencia. Las dos formas son válidas; pero, es mejor que la organización tenga su propio departamento, pues desde ahí se conoce y se proyecta mejor la organización; pero, no está mal que se apoye en una agencia externa, que puede ofrecer un punto de vista diferente.

Está demás afirmar que la gestión de la comunicación debe ser una función directiva, cuyo responsable debe ser el director de dicho departamento, pues es la única manera de actuar estratégicamente. “En tres de cada diez casos, los responsables de comunicación en España todavía no dependen del primer nivel ejecutivo de la empresa, según el estudio de Dircom (2010)” (Aced, 2013: 49); situación que es muy similar, también, en otras latitudes.

El director de este departamento será el encargado de puntualizar las estrategias de comunicación, además de encargarse de las relaciones con los públicos externos e

internos. Con este último grupo, es necesario el apoyo permanente al departamento de talento humano.

Las estrategias de comunicación deben estar acorde con el plan estratégico de la organización, la que deberá planificar su comunicación teniendo en cuenta que:

1. Toda la comunicación deberá estar acorde con la filosofía, la misión y los objetivos y propósitos de la organización -identidad-, puesto que la comunicación transmitirá lo que es y lo que quiere ser. 2. Debe tener claro qué quiere comunicar y a quién quiere comunicárselo: administración, empresas, socios, ciudadanos. Cada grupo de interés necesita de una estrategia de comunicación y transparencia diferenciada. 3. Toda acción de comunicación genera una percepción sobre el entorno que influye en su imagen pública, en la confianza que genera y en la reputación que proyecta (Herranz de la Casa, 2007: 26)

Como se ha señalado en acápites preliminares, la Comunicación Organizacional es transversal, lo que conlleva a que, quienes laboran en el departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, deban vincularse y trabajar apoyando a todos los departamentos que conforman la organización.

Al abordar la comunicación estratégica se debe hacer énfasis en los mecanismos que se utilizarán, con el fin de desarrollar la RSC en la colectividad y determinar qué departamentos pueden involucrarse y participar en la consecución del objetivo propuesto.

Mario Kaplún<sup>58</sup>, define la comunicación como el “acto de informar, de transmitir, de emitir”; pero más importante aún como “diálogo, intercambio, relación de compartir, de hallarse en correspondencia, en reciprocidad” (Gutiérrez, 2000). Se trata, entonces, de una comunicación bidireccional basada en la retroalimentación. Por su parte, Joan

---

<sup>58</sup> Docente e investigador argentino, fue un educador, radialista y escritor. Promovió el concepto de la comunicación transformadora. Refutó el modelo de comunicación unidireccional privilegiado por los medios de comunicación. Utilizó el término “EMIREC” para fortalecer la idea de que todo ser humano tiene la capacidad para ser emisor y receptor a la vez, dentro de un mismo proceso de comunicación. Se inspiró en Paulo Freire para introducir en sus programas la comunicación dialógica participativa.



Costa<sup>59</sup> plantea la comunicación desde un escenario empresarial u organizacional al señalar que la comunicación conlleva una relación y el intercambio de información entre aquellas y los públicos. “Todo lo que hace la empresa, lo publique o no, es comunicación. Es el sistema nervioso central de la empresa, el que controla toda su actividad y su relación con el entorno” (Costa, 2007). Por lo tanto, comunicar en y desde la organización es una gran responsabilidad que deben asumirla los profesionales de la Comunicación Organizacional y los Publiirrelacionistas, impulsando o elaborando estrategias que permitan llegar eficazmente a los destinatarios (público interno y externo).

Por lo expuesto, si se desea comunicar planes y programas que, sobre RSC, desarrolla la organización<sup>60</sup> se debe aplicar una comunicación estratégica con miras a construir o mejorar una imagen corporativa que se consigue desde las “diferentes formas de comunicación empresarial: interna-externa, institucional-comercial, interpersonal-mediática” (Costa, 2007). Además, “[...] la gestión de la comunicación puede ser un elemento generador de transparencia que contribuya a mejorar la imagen, la confianza y la reputación de estas organizaciones” (Herranz de la Casa, 2007: 8).

## **9.5. EL PUBLIRRELACIONISTA**

Hablar del profesional de las Relaciones Públicas implica determinar su origen, su campo de acción, las estrategias que maneja en el cumplimiento de sus tareas, las

---

<sup>59</sup> De formación autodidacta, comunicólogo, diseñador, sociólogo e investigador, consultor corporativo y asesor de empresas. Ha dirigido más de 400 programas de comunicación, imagen, identidad corporativa y cambios culturales para empresas e instituciones en varios países. Es uno de los fundadores europeos de la ciencia de la comunicación visual.

<sup>60</sup> Hay que aclarar que la aplicación de planes y programas de RSC no es para figurar ni para crear un marketing sino para ser responsables con la sociedad; pero si un medio de comunicación comenta e informa acerca de lo que la empresa u organización hace, no se debe obviar la oportunidad que, a la vez, se convierte en una ventaja frente a las demás organizaciones. Pascale Weil afirma que comunicar un proyecto es “un acto que enuncia la vocación de la empresa, llama a la participación interna real, a la movilización externa y se apoya en valores clave en los que funda la ética de la empresa” (Pascale, 1992. c.p. Peris, 2004: 9).

Los beneficios señalados, generan ventajas competitivas, lo que evidencia la trascendencia de la RSC en la actualidad. Es importante recalcar que estos beneficios no deben ser el principal objetivo para la aplicación de la RSC, sino las buenas acciones que redundarán, luego, en la obtención de gratificaciones para la empresa u organización.

relaciones sociales (éticas y humanas); y, principalmente, señalar la importancia de la RSC en la formación y participación del Publiirrelacionista.

El perfil del practicante de la Comunicación Organizacional, no tiene una génesis prescrita; no obstante, se piensa que, al igual que la Comunicación Institucional, surgió en relación con los fuertes cambios que originó la globalización. Además de ser una persona imparcial, empática, bien informada, con capacidad de reflexión crítica, creativa (Muriel & Rota, 1980: 265-266), atenta a las condiciones sociales cambiantes, capacitada para adaptar nuevas políticas organizacionales de acuerdo a los cambios de la opinión pública, ahora deber ser un profesional multimedia que, a su vez, admite dos interpretaciones: un profesional multitarea y un profesional multiplataforma (Salaverría, 2003. c.p. Scolari, 2008: 102) que le permitan desempeñarse eficientemente en una sociedad en constante cambio y desarrollo, teniendo como instrumento fundamental la comunicación, la misma que “se ha convertido en una variable estratégica en la gestión de todo tipo de organización y, frecuentemente, está entendida como una herramienta de las Relaciones Públicas” (Ferrari & Franca, 2011: 19). Se trata, consecuentemente, de trabajar con la comunicación estratégica buscando cumplir con los objetivos y políticas institucionales.

En una recopilación de información, Antonio Castillo (2010) manifiesta que el origen de las Relaciones Públicas como tal, “surge con la intervención de Ivy Ledbetter Lee, gracias a su política destinada a informar al público” (p. 69). Así, se pretende que a comienzos del siglo XIX, el profesional de las Relaciones Públicas ya tomaría su carácter valorativo dentro de las organizaciones públicas y privadas debido a la oficialización de la profesión.

Newsman (2000: 220-221), manifiesta que en lo que respecta a la práctica profesional, a partir de la II Guerra Mundial las Relaciones Públicas germanas evolucionan pasando por los cuatro modelos propuestos por Grunig (agencia de prensa, información pública, comunicación bidireccional asimétrica y comunicación bidireccional simétrica) de un modo más rápido que en los Estados Unidos. Sin embargo, Bentele & Wehmeier (2003: 203) afirman que hasta finales de los años 60 las Relaciones Públicas se conciben, mayoritariamente, como una forma de publicidad para ganar la confianza de los públicos

y no empiezan a entenderse como un diálogo hasta principios de los setenta (Miguez, 2007: 2).

Esto marca los inicios, en teoría, de las Relaciones Públicas y, por ende, de la práctica profesional<sup>61</sup>; no obstante, lo que no se pone en discusión es que en todo comienzo de la práctica profesional de la disciplina, se mantuvo como clara problemática la interrogante acerca de quién cumple o no con el perfil profesional de comunicación, debido a que personas de toda índole podían ejercerla sin cuestionamiento.

Únicamente era necesaria la habilidad de manejo de público, así como la realización de boletines de prensa, o incluso funcionaba tener como colegas a Periodistas de quienes se recibía el respaldo en la transmisión de las funciones periódicas de las organizaciones llamado, hoy en día, manejo de contactos.

La exclusiva definición del profesional de las Relaciones Públicas surgió junto con la acentuación de las actividades de ejecución de la disciplina; así, no todos podían realizar estas acciones, pues conjuntamente con el crecimiento global crece la manera de gestión de las organizaciones y junto a éste el rol de desempeño del Publrrelacionista. Se puede señalar como ejemplos “la participación en difusión interna, redacción de conferencias para directivos, formación de talleres de capacitación, realización de dossiers de prensa, investigación, involucramiento con otras áreas, entre otras” (Sáinz, 1997).

Actualmente, una herramienta útil para el Publrrelacionista es la RSC. Su aplicación permitirá a las empresas asomar solidarias, aportando al progreso de la sociedad.

Conociendo lo importante que es generar una correcta difusión de los proyectos en los que la empresa esté involucrada, la necesidad de explicar la RSC por parte del

---

<sup>61</sup> Según Dennis Wilcox (2007) “un profesional de las Relaciones Públicas debe estar cualificado para tener habilidades en comunicación escrita e interpersonal, para investigar, negociar, crear, llevar la logística, facilitar tareas y resolver problemas”. “Para Claudia Loaiza, el Publrrelacionista permite responder a grandes cuestionamientos como el hecho de qué debe preocuparle conseguir y cómo puede alcanzarlo, y el hecho de cómo puede hacer mejores cosas que la competencia [...]” (Rosi, 2008).

Publirrelacionista es trascendente, pues debe encontrar la estrategias adecuadas para “hacer saber” esa información<sup>62</sup>. Hay que empezar a formar profesionales con características que les distingan de aquellos que lo hacen empíricamente. Rebeil (1996) señala que el Publirrelacionista eficaz será aquel “estratega en orientación a los públicos, al mercado, al proceso, a los resultados, y las habilidades que el Comunicador debe adquirir a su paso por las aulas universitarias” (Cedillo, 2015: 2).

La Universidad de Cuenca, por ejemplo oferta la Licenciatura en ciencias de la comunicación en Relaciones Públicas y, actualmente, trabaja en el rediseño curricular con un pensum de estudio que plantea una mejor preparación en el campo de la Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, capacitado para elaborar proyectos que conduzcan a la empresa u organización a construir una mejor sociedad.

#### **9.5.1. ROLES DE DESEMPEÑO Y ESTRATEGIAS DE USO EN LAS ACCIONES ORGANIZACIONALES DEL PROFESIONAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS. INFLUENCIA DE LA RSC**

En una investigación, el European Communication Monitor -ECM-<sup>63</sup>, una encuestadora transnacional sobre la profesión de las Relaciones Públicas y comunicación en el

---

<sup>62</sup> Sin duda, los medios tradicionales siguen siendo fundamentales en la vida del ser humano. Son el espacio donde se genera la opinión pública. Por esta razón, toda organización debe estar atenta a lo que se dice en los medios de comunicación acerca de lo que se hace como empresa. También es verdad que se pueden convertir en aliados estratégicos para la organización. “Las audiencias suponen que no hay intencionalidad en la fuente; es decir, suponen que el medio en cuestión ni gana ni pierde cuando habla de algo en estos espacios” (Fernández, 2008: 36). La RSC es una nueva tendencia; por lo mismo, para los medios, realizar la cobertura informativa de acciones que demuestran responsabilidad con la sociedad, les será de gran interés.

<sup>63</sup> Se trata de un estudio extenso periódico, con el propósito de seguir las tendencias en Relaciones Públicas y la gestión de la comunicación, además de analizar el escenario permanentemente cambiante para la profesión.

Se contó con el apoyo de 2.209 participantes, distribuidos por toda Europa, priorizando los cuestionarios respondidos por los directores de comunicación y eliminando aquellos contestados por académicos, estudiantes y profesionales inactivos, en ese momento de la encuesta, con el fin de obtener resultados estadísticamente probados, y por tanto considerados verdaderos en cuanto a una información acercada a la realidad actual.

El apoyo de 43 países europeos en el desarrollo de su investigación, permitió conocer la preparación del personal de comunicación, distribuido en cada estrategia corporativa y su apego funcional de mayor interés, resultando ser el de consultor o asesor corporativo, además del cumplimiento de un reporte directo de la toma de decisiones al director general.

mundo, ha logrado determinar la distinción y relación entre las estrategias comunicativas y las estrategias corporativas, lo cual permite fomentar y lidiar con los objetivos de una organización.

Así, en esta distinción, gracias a la encuestadora, se ha podido obtener los roles de desempeño del Comunicador Organizacional, de acuerdo a su inclinación por las estrategias corporativas: “a) consultores o asesores corporativos, b) facilitadores estratégicos, c) apoyos operativos, y d) expertos aislados” (Moreno, Zerfass, Trench, Veri & Verhoeven, 2013: 4).

En apoyo a las estrategias y roles de desempeño es necesario señalar aquellas funciones que presenta todo gabinete de comunicación<sup>64</sup>, manifestando las más generales y compartidas institucionalmente:

Martín (1998: 39) expresa dichas funciones a través de su declaración en mantener una buena relación con los medios de comunicación, conservar una imagen corporativa, la comunicación interna, las Relaciones Públicas en general, las acciones en comunicación de crisis o el lobbying, es decir trabajos menos frecuentes; así como también la presencia de un control de comunicación interna a través de los gabinetes de comunicación, pues buscan mantenerse a la par que las relaciones con los medios, publicidad, identidad corporativa, etc., esperando que el director de comunicación o el responsable de la misma mantenga la coordinación de mensajes internos y externos, para que la adhesión de los mismos genere comprensión en lugar de confusión, dando paso a la correcta interpretación social y ejecución de acciones concretas (Almansa, 2005: 8).

Esto se muestra relativamente necesario, pues se ha llegado a creer tan solo en la difusión de información, tanto interna como externa, a través de los medios de comunicación de masas. Pero lo que marca la evolución de un departamento de Comunicación y Relaciones Públicas son todas estas funciones que, a su vez, requiere de una preparación estricta y personalizada de los Comunicadores Organizacionales. Sin embargo, la responsabilidad que recae en el Publiirrelacionista carece de un

---

<sup>64</sup> Según Jesús Pérez Varela, “el gabinete de prensa es el encargado de planificar y desarrollar la estrategia de comunicación de una institución, organismo o empresa, con el claro objetivo de conseguir una opinión pública favorable para el mismo, para sus responsables o, simplemente, para sus productos o, lo que es más importante, un vehículo de expresión entre la empresa y la sociedad para mantener viva la imagen de que lo que es, existe” (Frutos & Marín).

carácter valorativo, principalmente, por parte de los mismos profesionales de esta disciplina porque “piensan que su departamento es reemplazable y que no juega un papel importante en el desempeño global de la organización” (Moreno et al., 2013), cuando la realidad establece su relación directa con el acceso directivo de la organización.

El cambio de idea sobre el papel del Publiirrelacionista<sup>65</sup> dentro de las organizaciones, se ha manifestado gracias al nivel gerencial, por el hecho de considerarlo creador de políticas y consejero de estrategias; además, el planteamiento de objetivos que responden al desarrollo social y, conjuntamente, con esto, la sostenibilidad que trae a la organización una imagen positiva que se forja en sus públicos (Anguiano, 2009).

Actualmente, los temas estratégicos de mayor interés juegan un papel importante en el estudio de los Comunicadores Organizacionales, debido a que, por muchos años, ha sido considerado primordial el establecimiento de vínculos entre la estrategia de negocio y la comunicación; pero, a medida del empeño globalizador de modificar estándares, por sobre todos aquellos temas estratégicos, se encuentra el lidiar con la evolución digital y la WEB social<sup>66</sup>.

El perfil profesional hace hincapié en la constante investigación y adaptación a la era tecnológica, ya que es el material base que le permitirá al Comunicador realizar sus actividades. A pesar de ser dominador de esta era globalizada, la intervención del campo de formación personal debe manifestarse como prioritario para una búsqueda

---

<sup>65</sup> El Publiirrelacionista debe tener una intervención autónoma debido a la capacidad que presenta en la elaboración de programas y propuestas que sirvan a la empresa u organización como mecanismos de espíritu constructor de sociedad, en la gestión de su presupuesto y en la ejecución del mismo.

<sup>66</sup> La evolución de la comunicación ha hecho necesario que se incursione en el uso de las nuevas tecnologías, pues al manejar un público meta, resulta indispensable brindar información y medios correctos para captar públicos. La efervescencia digital ha revolucionado a las empresas y organizaciones y ha conseguido que los directivos y los departamentos de Comunicación y Relaciones Públicas adopten estrategias que incluyan, en sus planes integrales de comunicación, los medios de comunicación digitales. Las páginas WEB se han convertido en medios informativos, comunicacionales y funcionales. El objetivo de las organizaciones es volverse virales a través de herramientas como las redes sociales y conseguir la interacción con los usuarios de la red.

de posición, intervención y control<sup>67</sup>, pues éste es el que impulsa al desarrollo de habilidades comunicacionales para responder a los continuos cambios sociales. De igual manera, la comunicación corporativa, como disciplina de formación de un Publlirrelacionista, ha sido considerada líder en comunicación. Le siguen comunicación en marketing y consumidor, comunicación de crisis, comunicación interna y gestión de temas estratégicos (issues) (Moreno et al., 2013).

Noguero (1982: 31) señala que las Relaciones Públicas “son una actividad de información” y su máxima filosofía es “hacerlo bien y hacerlo saber”. Busca emplear técnicas de comunicación “desde el área de utilización psico-social a los mass-media”, interviniendo factores de animación, organización, creación e información/comunicación. Un panorama mucho más complejo y completo. En la sociedad actual, no basta con facilitar información a los medios de comunicación para conseguir una buena proyección entre nuestros públicos, sino que son necesarias políticas comunicativas más amplias (Almansa, 2005: 125).

Esto es interesante en la medida en que se exhibe cómo las Relaciones Públicas buscan destacar la verdadera identidad empresarial, transmitir notoriedad y reflejar aquellas dimensiones presentadas, mediante el refuerzo del rendimiento en todos sus campos de acción. Busca también proporcionar a su organización una evaluación de su nivel de evolución y de reducción de mensajes no deseados. Esto se mide tanto en la relación con los medios como en el vínculo con el público interno, externo y stakeholders.

Lo importante es que, a través de múltiples estudios y observaciones, se ha visto necesario reestablecer el tema de RSC en la formación del profesional de las Relaciones Públicas. Su refuerzo surge en los últimos años, desde el 2014 en organizaciones europeas, quizá no de la forma esperada, debido a que la RSC y el desarrollo sostenible mantendrán el auge de mercado, pero sí dándole un valor esencial de una permanente formación y creación estratégica evaluada.

---

<sup>67</sup> Rebeil (1996) señala que el Publlirrelacionista eficaz será aquel “estratega en orientación a los públicos, al mercado, al proceso, a los resultados, y las habilidades que el Comunicador debe adquirir a su paso por las aulas universitarias” (Cedillo, 2015: 2).

Gracias al estudio mencionado anteriormente realizado por el European Communication Monitor ECM-, se da por entendido que la profesión de las Relaciones Públicas y, por tanto, la preparación del Publrrelacionista en sus distintas áreas, es continua, debido al incremento de roles y actividades de Comunicación Organizacional que, además de ayudar en la formación del profesional, permitirá considerar la postura directiva de la disciplina dentro de la organización.

#### **9.5.2. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES DEL PUBLIRRELACIONISTA EN FUNCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Un criterio que se debe tomar en cuenta para definir a un profesional de las Relaciones Públicas, es la consideración de las características y habilidades del Comunicador Organizacional o Publrrelacionista. De manera muy general, se lo puede subrayar como una persona inquisitiva, eficaz, investigadora, crítica-reflexiva, innovadora, proactiva, creativa, entre otras características que se pueden otorgar a su perfil; las mismas que, conjuntamente, con las actividades actuales que desempeña, fueron definidas durante varios años, producto de una evolución, al igual que la Comunicación Institucional.

Ahora bien, para lograr cumplir toda propuesta y actividad, el profesional, por ningún motivo, ocasionará secretismo u ocultamiento de información (maquillar la información), debido a que, al ser el fundamento del Comunicador Organizacional, es la principal fuente de conflicto entre organismos internos, externos o grupos de interés, siendo el principal problema el alto grado de dificultad que se presenta en la toma de decisiones.

La aproximación a los públicos es primordial. “Según Salvador Mercado (2002: 51), el profesional busca influir en la opinión pública mediante una comunicación atractiva y persuasiva. Mientras mayor sea el grado de entendimiento, habrá menos cabida para la desinformación, el desconocimiento o la malinterpretación de las intenciones organizacionales” (Walther, 2010: 255).



La mejor manera de entender la desinformación es a través de su ocultamiento, por lo que el Publiirrelacionista influirá con base en datos objetivos, probados y totales, que serán el resultado de una investigación continua, forjada a través de una comunicación efectiva y productiva entre sus organismos internos, para poder responder a las necesidades de sus públicos<sup>68</sup>.

La proyección de una imagen auténtica corresponde al accionar del profesional y de la organización en términos consecuentes y coherentes con sus propios objetivos. La finalidad de esto es que se plasme una comunicación de calidad a través de una adecuada formación académica y práctica.

Para Anguiano (2009) es importante acoger a Víctor Gordoá como referente, debido a que, al ser consultor en imagen pública, analizó algunas de las habilidades y características personales de los profesionales de la Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, siendo algunas de estas: tener pensamiento estratégico<sup>69</sup>, capacidad de organización, habilidad comunicativa, ser inquisitivo, integridad personal, capacidad de liderar, capacidad de resolver conflictos, capacidad persuasiva, olfato y visión periodística, pensamiento estructurado (información jerarquizada), ser creativo e innovador<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> Walther (2010) afirma que “las Relaciones Públicas exigen a sus profesionales que no se queden en el discurso, reclaman idoneidad necesaria para asesorar en la definición de los valores, filosofía, política y estrategias de integración”.

<sup>69</sup> Valery dice que, más allá de la intuición, el pensamiento estratégico se fundamenta en la justificación de sus ideas y aportes en resultados reales, obtenidos luego de la práctica y experimentación académica y laboral.

<sup>70</sup> Esto aparece, de igual manera, en las estrategias de Comunicación Organizacional que manifiesta Barquero Cabrero (2001), con motivo de llevar a cabo una comunicación ordenada, profunda y veraz. Con respecto a la comunicación, señala que lo importante es formar credibilidad, confianza, contexto (conocer las circunstancias y adaptarse a éstas), contenido (de valor), claridad (en el mensaje), continuidad (coherencia), canal de comunicación (adecuado al nivel de necesidad) y capacidad del auditorio (mientras menos esfuerzo de comprensión, mayor efectividad), para alentar el progreso y bienestar social.

### **9.5.3. DIMENSIONES, AMBIENTE PROFESIONAL, ÉTICA DEL PUBLIRRELACIONISTA Y SU INVOLUCRAMIENTO CON OTRAS DISCIPLINAS**

Resulta necesario señalar algunas dimensiones de la Comunicación Organizacional; pues manifiestan, en resumen, la utilidad de las Relaciones Públicas, así como el uso de la estrategia de RSC en la consecución de objetivos sociales.

Para Mariluz Restrepo<sup>71</sup> (1995) marcar las dimensiones de comunicación desempeña una recopilación de lo emergente de las acciones de una organización, las mismas que requieren del compromiso del profesional de las Relaciones Públicas en su realización y la consideración continua de su presencia sensata en los públicos meta.

La búsqueda por definir al profesional de las Relaciones Públicas y de la Comunicación Organizacional ha encontrado valiosos puntos como la ética del Comunicador, su preparación en diferentes ámbitos y sus características y habilidades, mencionadas anteriormente.

La Comunicación Organizacional se ha constituido, por lo general, en un eje administrativo; es decir, que a un Publiirrelacionista no se lo conoce en cargos de alto mando sino, por el contrario, se lo ubica en la administración, por su papel en la organización de la comunicación y las relaciones de toda una entidad y de la sociedad. En esta área el Publiirrelacionista debe desarrollar medidas preventivas y considerar la ética y sus habilidades al momento de tomar decisiones. Siempre será objeto de crítica

---

<sup>71</sup> Esta autora manifiesta que se requiere de la presencia de información (lo que da forma) a las transacciones estables que permiten la operación de una organización, al sistema normativo (misión, principios, políticas, normas, reglamentos, instrucciones, etc.) que las respalda y a las formas de control y seguimiento de las acciones; de una divulgación, es decir hacer público un servicio o actividades diarias, intentando persuadir en base a datos objetivos, intercambiando conocimientos con el otro para que comparta esa representación ofrecida; de la generación de actividades recreativas para el trabajador, generar relaciones que permiten una formación, socialización y refuerzo de procesos culturales y normas de convivencia; del trabajo en equipo, cortar la individualidad y generar programas de sugerencias, ampliar los ámbitos de toma de decisiones y dar paso y reconocimiento a las iniciativas de los trabajadores con la finalidad de romper el paradigma de una comunicación estrictamente vertical, por una interactiva y promocional (horizontal).

el carácter científico y directivo de la comunicación; no obstante, no está tan distante su consecución, debido a que sin la comunicación y sin su posicionamiento no se podría mover dentro de la organización o de las relaciones socioculturales; por tanto, se requiere de una total comprensión y adhesión de objetivos comunicacionales entre departamentos, con el fin de mantener las relaciones sociales internas y externas, sin desestimar las otras áreas que complementan la funcionalidad de una institución, estableciendo conjuntamente un acercamiento directivo<sup>72</sup> de la Comunicación Organizacional.

Gracias a las Relaciones Públicas se puede conocer que la mejor manera de realizar un trabajo o de cumplir normas, es actuando fuera de sitio. La verdadera labor del Publirrelacionista se encuentra fuera de su organización y manifiesta la presencia de un raudal de valores que deben acompañarlo para conjeturar y comprobar aquellas ideas físicas que pretenden ser llevadas al público meta.

A pesar de que, a lo largo de los años, no se ha encontrado un valor científico a la disciplina<sup>73</sup>, las Relaciones Públicas no han perdido su carácter de instrumento de gobierno u organización, por lo que se debe pensar y repensar la disciplina para involucrarla únicamente a los intereses del público y no a su declinación.

Las Relaciones Públicas abarcan una amplitud de temas, como el del paralelismo con otras áreas, por ejemplo, con el marketing; pero el profesional de las Relaciones Públicas no puede ejercer el papel de marketing.

---

<sup>72</sup> El desempeño de un profesional como director de Comunicación y Relaciones Públicas, requiere tener el mismo valor e importancia que el de otros cargos al interior de la organización, debido a que la comunicación, además de ser la columna vertebral de la misma, es también el eje transversal que permitirá la interrelación entre las diferentes áreas. Hay que considerar, también, que la comunicación recoge y permite conformar una gran cantidad de mensajes adecuados a la comprensión y cambios socioculturales internos y externos a la organización.

<sup>73</sup> Las Relaciones Públicas presenta todas las posibilidades y requerimientos para ser considerada una ciencia, como la amplitud, apertura, empirismo, metodología, utilidad, etc.; sin embargo, varios autores manifiestan que es una materia interdisciplinaria; es decir, necesita de otras disciplinas para buscar soluciones ante diversas situaciones que puedan ocurrir. Con todo, sigue siendo una ciencia social que guía el comportamiento de las personas a través de la técnica de la persuasión. El problema está en si su uso es positivo o negativo.

Arceo Vacas (1995) recoge opiniones de algunos Publlirrelacionistas de la actualidad para dar a conocer la verdad de su actuación en el trabajo: Merton Fiur presidente del Center for Public Relations, abordando el tema de Relaciones Públicas del siglo XXI manifiesta que el Marketing actúa muy cerca del cliente, por lo que su intervención es inmediata; en cambio, las Relaciones Públicas, se acerca a la dirección y se caracteriza por la anticipación e implicación de políticas con respecto a sus públicos, a largo plazo. Center & Walsh en la obra "Public Relations Practices. Managerial Case Studies and Problems", aluden a que tanto Marketing como Relaciones Públicas comparten conceptos fundamentales; sin embargo, se involucran en diferentes campos de acción aunque compartan y se interrelacionen entre sí a través de sus respectivas técnicas. Grunig, Ehling & White en un capítulo de su obra "Public Relations and Marketing Practices" manifiestan que las actividades de dirección de las Relaciones Públicas y de Marketing son totalmente diferentes. Así señala Grunig que, cuando una organización hace de las Relaciones Públicas una función de Marketing, sus practicantes son reducidos a un nivel técnico, perdiendo la organización un mecanismo de valor para dirigir su interdependencia con sus públicos estratégicos (p. 127-129).

Esta vinculación entre Marketing y Relaciones Públicas radica en un ejemplo de lo mencionado en líneas anteriores; pues, toda práctica profesional de las Relaciones Públicas, a pesar de involucrar aspectos teóricos semejantes a otra disciplina no podrá ejecutar situaciones o aspectos concretos de aquella, debido a que el "enfrentamiento" siempre se ubica en su práctica laboral.

La Comunicación Organizacional como campo disciplinario se fundamenta en sus intereses técnicos-instrumentales, excluyendo aproximaciones más complejas. Se piensa en el seguimiento de una formación que involucrará no solo la comunicación como herramienta de crecimiento sino también como participación en la educación y la administración en el fomento de estrategias de comprensión en enseñanza-aprendizaje; es decir, de completa formación personal y profesional. También se debe implicar herramientas conceptuales que permitirán que un Comunicador Institucional se

introduzca en los campos de Antropología, Sociología y Psicología, buscando enraizar su conocimiento del área social, con sus actividades y comportamiento.

Finalmente, es indefectible que, desde los inicios de la formación de un estudiante de Comunicación Institucional, Organizacional o Corporativa, como se la conoce a la Comunicación de las Organizaciones, se lo inserte en un ámbito práctico, donde considere qué es lo que puede cambiar y qué puede acordar, tanto en características de formación como en sus actividades. Esto es apropiado para generar un carácter activo-participativo<sup>74</sup> en el que, además de construir sus habilidades, destrezas y conocimientos, frente al rol, pueda permanecer lo científico, objetivo que caracteriza al practicante de la Comunicación Organizacional, para que a la par conduzcan a la formación de cultura organizacional<sup>75</sup>. Se debe evitar que en las aulas la formación sea pasiva-receptiva, pues se corre el riesgo de obtener Comunicadores Organizacionales y Publiirrelacionistas faltos de compromiso, sin poder de decisión, conformistas, que responden únicamente a las órdenes de gerencia o de la alta dirección, dando como resultado la pérdida de habilidades explotables.

En conclusión, la responsabilidad del cumplimiento de diversas tareas en diferentes departamentos de una organización, requiere de la disposición, acción y medidas, que tome un profesional de las Relaciones Públicas en el manejo de su comunicación. Su mirada no responde únicamente a las relaciones internas organizativas sino maneja la sostenibilidad empresarial desde un eje transversal y externo, siendo el objetivo más significativo el desarrollo de la sociedad y el auge y perduración de la institución, gracias a la presencia de RSC en la organización.

---

<sup>74</sup> Según Cruz (2012), “este cambio se busca en un aprendizaje participativo y práctico, donde se tome en consideración aspectos teóricos y técnicos, pero se los aplique en la construcción de aprendizaje significativo, siendo este caso en los organismos institucionales. Habermas lo asocia a las ciencias histórico hermenéuticas. (Se basa en la necesidad de la especie humana de vivir en el mundo y formar parte de él, no es la competencia con el ambiente para sobrevivir, es un interés que pretende realizar acciones correctas en determinado ambiente)”.

<sup>75</sup> Rodríguez (2009) señala que la cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como “la organización”.

## **9.6. REPUTACIÓN Y CREDIBILIDAD**

### **9.6.1. IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN**

Es indudable que las organizaciones hacen ingentes esfuerzos por mostrar lo mejor de sí ante el público. Trabajan en consolidar su identidad e imagen. En el caso de la primera se trata de refrendar lo que la empresa u organización es, su esencia, con una serie de atributos que le hacen diferente de otras, como: su filosofía corporativa (misión, visión, valores), historia, políticas institucionales, estrategia corporativa, cultura corporativa, etc.; y, en el caso de la segunda, cómo percibe el público la empresa u organización. Por ende, aunque comúnmente se tiende a pensar que identidad e imagen son sinónimos (lo que se presta para la confusión), se evidencia que tienen sus disensiones, aunque éstas sean mínimas.

La identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es. Sin embargo, la imagen corporativa se configura posteriormente, ya que como se ha explicado, se relaciona con lo que los públicos perciben y pasa a formar parte de su pensamiento, haciendo que existan diferencias entre las distintas compañías y marcas existentes en el mercado (Pintado & Sánchez, 2013: 20).

“La identidad es el ADN de la compañía y es imprescindible tenerlo bien claro antes de empezar a comunicarse con los públicos de interés” (Aced, 2013: 36). Una vez que la identidad de la empresa u organización está bien precisada, se puede proyectarla hacia los diferentes públicos con el fin de que éstos tengan una imagen positiva. “La identidad depende de la organización que es la encargada de definirla y proyectarla entre sus públicos para conseguir que éstos se formen una buena imagen de ella” (Villafañe, 1999).

Las empresas u organizaciones están llamadas a erigir y conservar una buena imagen. Todas sus acciones estarán encaminadas a aquello. Una de esas iniciativas es el poner en marcha planes y programas de RSC, que permitirán, además, el posicionamiento organizacional.

La imagen de una institución es una complicada red de actitudes y criterios que se forma en la mente de un grupo de personas, a partir de las políticas y los productos o servicios que ésta ofrece. En su sentido más amplio, la imagen institucional es la representación mental (cognitiva y afectiva) de una institución como un todo. Está formada por conocimientos, creencias, ideas y sentimientos que surgen de la totalidad de las actividades y comunicaciones de esa institución y que originan una respuesta por parte de los públicos de la misma (Muriel & Rota, 1980: 53).

Lo mencionado, conduce a tener una idea acerca de la organización o empresa, que se puede generar a partir de la información o desinformación que se tiene sobre la misma. Las empresas conocen la importancia de tener una imagen que les favorezca<sup>76</sup>, pues ésta permitirá obtener reconocimiento en el público.

Como vivimos en una sociedad hipercomunicada, las empresas tienen que ser cuidadosas con la imagen que transmiten. No tanto por la calidad del diseño de los grafismos corporativos, sino por la integridad de los mensajes contenidos en dichos grafismos y su correspondencia con la realidad. Es decir, con sus culturas corporativas. Culturas entendidas en sentido antropológico, como ideologías de base y sistemas de costumbres compartidas (Cordón, 2005: 109).

La idea que los públicos tienen de la organización se construye por la información o desinformación que tienen sobre ella. Con el concurso de las Relaciones Públicas se puede crear, modificar o mantener una imagen positiva que venga a fortalecer los vínculos con los públicos, tanto interno como externo.

Frecuentemente se ha definido a la imagen como “toda representación del objeto a través de los sentidos” (Limón, 2008: 42). Etimológicamente se deriva del latín *imago*, que significa figura, sombra o imitación<sup>77</sup>. A partir de aquí, “la imagen es algo que uno posee, como sucede con la sombra; qué duda cabe que cada uno tiene su propia sombra y que ésta es inalienable, y lo mismo sucede con la imagen” (Solano, 2015: 96). La imagen es un excelente recurso que, desde el punto de vista de la

---

<sup>76</sup> Solano Santos, en su obra “Responsabilidad Social y Reputación en la Comunicación Corporativa”, señala que Joan Costa es uno de los autores que más ha profundizado en el estudio de la imagen desde el punto de vista o perspectiva en que aquí se aborda, y quien dice al respecto: “La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de dicha colectividad” (Joan Costa. c.p. Solano, 2015: 99).

<sup>77</sup> Varios autores deponen el uso del término “imagen” por considerarlo antagónico a la realidad; por el contrario, lo consideran una “ilusión” o “ficción”, opuesto a lo que las Relaciones Públicas pretenden: la búsqueda de “comportamientos, actitudes y acciones” (Bernays, 1977: 186. c.p. Capriotti, 2006: 23).

comunicación, permite definir el comportamiento y la cultura organizacional<sup>78</sup>. En una organización, todo es comunicación. La imagen de la organización o empresa se basa en lo que los públicos “ven (símbolos, nombres, colores, tipografías), leen o escuchan (anuncios, editoriales, discurso hablado), experimentan u observan (al relacionarse con la organización o al trabajar en ella)” (Matilla, 2009: 45). Algunos de los elementos que se suelen asociar con la imagen son: los edificios, ambientes, la presentación de los productos, logotipos y colores corporativos, personalidades, íconos corporativos, comunicación<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> En la parte introductoria de la investigación, se abordó acerca de la teoría de la Cultura Organizacional que se basa en la investigación de Clifford Geertz, Michael Pacanowsky & Nick O'Donnell-Trujillo. Ahora se puntualiza que, según Santana & Cabrera (2007), los investigadores organizacionales están de acuerdo en definir la cultura como un conjunto de conocimientos compartidos por los miembros de una empresa u organización, que se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas.

<sup>79</sup> Pintado & Sánchez (2013) enfocan estos factores: Los edificios corporativos: son fundamentales desde el punto de vista de la imagen, ya que su aspecto externo puede asociarse con la tradición, modernidad, o a una empresa de prestigio; en este caso, también tiene importancia la situación o zona donde estén ubicados. Los productos y su presentación: son factores muy importantes, ya que tanto el producto en sí, como su presentación a través de envases o cajas, tienen una gran influencia en las decisiones de compra y consumo de los usuarios. Los logotipos, colores corporativos, tipografía, papelería de la compañía: son elementos fundamentales para definir de una forma clara e inconfundible la imagen de la empresa. Personalidades: existe una amplia variedad de personas asociadas a las empresas, que pueden influir en que la imagen percibida pueda ser positiva o negativa (en primer lugar, se debe hacer referencia a los empleados de la compañía, que con su atención al cliente, pueden potenciar que éste considere que se le ha tratado correctamente, y por tanto mantenga una percepción adecuada de la empresa. Además, hay que hacer mención a los directivos o fundadores, ya que dependiendo de su fuerza en la institución y de su aparición en los medios de comunicación, pueden potenciar un mayor conocimiento y notoriedad de la enseña. Por último, también se debe hacer alusión a los famosos que tienen contratos de imagen con algunas compañías; estos contratos se firman para que el famoso en cuestión participe en determinadas campañas publicitarias, o bien, utilicen la marca en público). Ícono corporativo: se trata de un elemento visual, cuyo atractivo y connotaciones sirven para identificar a una compañía o a una marca (en ocasiones, el ícono corporativo tan solo se utiliza en las campañas publicitarias; pero otras veces, se incluye en el logotipo e incluso pasa a ser un elemento decorativo de tiendas, envases...). Comunicación: es un elemento fundamental para formar la imagen de una empresa; es una de las áreas en que las compañías invierten mayor presupuesto y, tradicionalmente, ha servido para dar a conocer cambios en las empresas, lanzamientos de productos, apoyo a situaciones de crisis, nueva orientación a otros públicos... Habitualmente, se ha considerado que la comunicación en los medios masivos (televisión, prensa, revistas...) es la que más aportaba a la imagen corporativa; sin embargo, en la actualidad, hay que cuidar absolutamente todo tipo de comunicación, desde las acciones internas dirigidas a los accionistas y empleados de la compañía, hasta cualquier campaña exterior para el público, aunque sea minoritario. Por tanto, hay que vigilar la comunicación a través de (la propia WEB, las acciones que se realicen en otros *sítes*...), las promociones, eventos, ferias, patrocinios...



### 9.6.2. REPUTACIÓN

Así como es difícil demarcar la percepción en torno a identidad e imagen, también lo es cuando se plantea hablar de imagen y reputación. “Gorsi & Wilson marcaron en 2001 una línea diferenciadora para intentar aclarar la confusión diferenciando dos corrientes: la escuela análoga, para la que imagen y reputación son sinónimos e intercambiables, y la escuela diferenciada, para la que se trata de términos diferentes pero relacionados” (Túñez, 2012: 44).

Quienes defienden la semejanza, consideran que los dos términos aluden a las ideas y sensaciones del público sobre la empresa u organización.

La imagen o reputación se establece, fundamentalmente, como una estructura cognitiva de los públicos, como resultado del proceso interno de consumo de la información que realizan los individuos, que dará como resultado la estructura mental de la empresa. Dicha estructura mental originará luego unas valoraciones y unos procesos conductuales determinados. Esta estructura mental que los públicos se hacen de una compañía no sería la empresa como tal, sino una evaluación de la misma, por la cual le otorgamos ciertos atributos con los que la definimos y diferenciamos de las demás organizaciones. Esta evaluación implica una valoración, una toma de posición con respecto a la institución y, en consecuencia, una forma de actuar en relación con ella (Capriotti, 2006: 6).

Mientras tanto, quienes sostienen que existen diferencias establecen un tránsito o transformación de imagen a reputación, “distinguen entre imagen como el resultado de la comunicación y reputación como el resultado de la conducta” (Villafañe, 2004. c.p. Túñez, 2012: 44). Con esta aseveración coinciden Frechilla & Carrillo (2012), quienes sostienen que “la reputación empresarial es el reconocimiento que los stakeholders [...] hacen del comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas -si los tuviera- y la sociedad en general”.

De igual manera, el Foro de Reputación Corporativa, discurre en que el concepto de reputación hace referencia a “cómo los grupos de interés perciben la organización”.

Es la opinión que los demás tienen de la empresa (Aced, 2010), el prestigio que ésta tiene, que depende de dos factores: lo que la empresa dice de sí misma (gestionado directamente por el departamento de Comunicación y Relaciones Públicas) y lo que los demás dicen de la empresa, a partir de su experiencia directa o indirecta con la misma (Aced, 2013: 41).

Como se puede ver, imagen y reputación dependen mucho de la percepción de los públicos. Dicha apreciación debe ser analizada permanentemente a través de encuestas y estudios de opinión con el fin de determinar en qué estado se encuentra la reputación, la confianza y la legitimidad de la organización frente a los públicos<sup>80</sup>; aspectos que se deben edificar, todos los días, con cimientos de un trabajo eficiente y ético, y con una buena comunicación. Como exponen García & Ramírez (2001) “sirven de muy poco costosas campañas de comunicación, si la imagen que pretenden crear, reforzar o modificar, no se ve confirmada por la práctica del día a día” (p. 12).

Muchos autores han escrito sobre la relación que existe entre comunicación y transparencia; que, a su vez, puede originar a que se obtenga o mejore la reputación de la organización. Regouby (1989), por ejemplo, destaca la transparencia como uno de los nuevos valores humanos de la comunicación global de una institución:

La verdadera fuerza toma su credibilidad en la transparencia. En sentido interno, es el hecho de verlo todo claro y de identificar permanentemente las propias debilidades. Nada debe quedarse en la sombra. Solo la transparencia permite forjar unas relaciones profesionales y humanas fuertes y duraderas. En el aspecto externo, el fundamento de las relaciones de comunicación global con los clientes descansa sobre esta transparencia. No hay que temer el dar a conocer nuestros errores y nuestros éxitos. Se trata siempre de exponer una realidad verdadera (p. 158).

---

<sup>80</sup> Existen varias metodologías para medir la reputación. Entre ellas constan: a) El Reputation Quotient - RQ-, que surge luego de formalizar una media de 20 atributos registrados por Charles Fombrun. b) El Monitor Español de Reputación Corporativa -MERCÓ-, instaurado por el profesor Justo Villafañe, de la Universidad Complutense de Madrid. En este modelo, la reputación queda evidenciada en el “árbol de variedades”. c) El modelo RepTrack, que ausculta la relación entre el vínculo emocional de un grupo de interés y las percepciones sobre siete vínculos racionales subyacentes. d) El Foro de Reputación Corporativa -FRC-, que es un lugar de encuentro, estudio y difusión de tendencias, herramientas y modelos de gestión de la reputación.

Es cierto, entonces, que para alcanzar una excelente reputación se debe apuntar a aspectos como la transparencia en todas las acciones que se puedan mostrar desde la gestión en la empresa.

Las organizaciones aplican mucho la comunicación corporativa, cuyo principal objetivo es dar a conocer la organización en el contexto en el que cumple sus actividades. “La comunicación corporativa se ocupa de gestionar la reputación de la organización entre sus públicos” (Aced, 2013: 35). Quizá ésta sea la razón por la que no se da la debida importancia a la comunicación, dentro de las estrategias de la organización: porque se ocupa de intangibles (cómo es vista la empresa), lo que ocasiona que sus resultados y efectos sean difíciles de medir.

Por lo expresado, sin embargo, no se puede dejar de revisar pormenorizadamente la reputación de las organizaciones, y más bien se debe considerarla como un recurso estratégico si se quiere tener una ventaja competitiva frente a otras empresas y organizaciones.

“La reputación es considerada como uno de los activos estratégicos de naturaleza intangible con mayor potencialidad para mejorar el rendimiento organizativo” (Barney, 1986; Hall, 1992; Carmeli & Tishler, 2004. c.p. López & Iglesias, 2010: 87). Tal vez, por este motivo, en la actualidad, las organizaciones brindan un significativo interés al estudio de la reputación, que sin duda es un potencial que permitirá a las organizaciones obtener mejores y superiores rendimientos.

Una organización que sepa cuidar y mantener su reputación será influyente en la colectividad cuando se planteen temas como el medioambiente, los derechos humanos, la cooperación, etc. Para que esa reputación no se vea comprometida, las organizaciones deben estar lejos de escándalos o malas prácticas en su accionar; por el contrario, deberán transparentar su gestión como un valor en su comportamiento de todos los días; y no solo eso, también deberán saber comunicar a los públicos interno y externo.

Cada organización debe tomar iniciativas que refuercen la confianza y la reputación [...] La transparencia se ha convertido en un valor central dentro de una sociedad que camina entre problemas que acrecientan la inseguridad, la incertidumbre y la desconfianza de los ciudadanos. La ética, la moral y la confianza se han convertido en elementos que delimitan el verdadero valor de la transparencia como un signo y una necesidad de la sociedad actual (Herranz de la Casa, 2007: 8).

Lo cierto es que cuando una empresa u organización pierde su reputación, muy difícilmente podrá recuperarla. Consecuentemente, las Relaciones Públicas tratarán de alcanzar, cuidar la reputación y conseguir que alcance una opinión favorable del público, de la sociedad y de sus propios colaboradores. Para ello, obviamente, se tendrá que elaborar planes y programas con miras a conseguir lo anhelado: tener una buena reputación. Y si ésta es el bien máspreciado de una empresa se la puede conseguir aplicando la RSC como estrategia de las Relaciones Públicas.

La RSC estratégica también libera valor compartido al invertir en aspectos sociales de contexto que fortalecen la competitividad de la empresa. Se desarrolla una relación simbiótica: el éxito de la empresa y el de la comunidad se refuerzan mutuamente. Normalmente, cuanto más estrechamente vinculado está un tema social con el negocio de la empresa, mayor es la oportunidad de aprovechar los recursos y capacidades de ésta para beneficiar a la sociedad (Porter & Kramer, 2006).

Por ende, la RSC, comunicada adecuadamente desde las Relaciones Públicas, hace que una empresa sea percibida como eficiente en su campo, y pueda obtener la confianza de sus stakeholders, generándose además lealtad, crecimiento y consolidación de la empresa.

En el ámbito empresarial la reputación se entiende también como un intangible que sirve para determinar el estatus de una organización en el sector en el que ésta desenvuelve su actividad y que, por tanto, genera ventajas competitivas, sobre todo desde modelos estratégicos basados en recursos y capacidades. La reputación ayuda a establecer alianzas y puede considerarse un indicador global de eficacia y de calidad que resulte atractivo para otras organizaciones en el momento de establecer relaciones o de decidir la compra de productos y servicios” (Túñez, 2012: 45).

Considerando que las Relaciones Públicas se encargan de manejar apropiados nexos entre la organización y los públicos (interno y externo), se convierte en el campo idóneo

para plantear una propuesta de RSC, con la intención de mejorar la relación de la institución y sus públicos.

Karina Morales, en su texto titulado “Empresas y responsabilidad social”, señala siete pasos para integrar la RSC a la empresa, entre los que incluye “comprometer a los grupos de interés”. El manejo de los grupos de interés es tarea de las Relaciones Públicas; consiguientemente, ese propósito se puede lograr al ser tratado desde ese campo dentro de la organización.

## **9.7. GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS**

Uno de los mayores inconvenientes de la RSC, desde su nacimiento en Estados Unidos, a mediados del siglo XX, es el hecho de que no se ha ofrecido a las empresas u organizaciones herramientas idóneas para pasar de la teoría a la praxis y luego evaluar los resultados. “La empresa vive en el mundo de los hechos, no solo en el de las ideas, por eso tiende a ser pragmática y requerir indicadores y herramientas de aplicación. Si algo no puede medirse, no existe” (Navarro, 2015: 85). Las propuestas teóricas, por lo tanto, tienen que enlazarse, de alguna manera, con la acción, la gestión y la valoración respectiva; pero, además, las empresas u organizaciones deben empezar a trabajar en su marco ético, partiendo de la necesidad de gestionar valores y principios morales, contar con la suficiente libertad para decidir y actuar, considerar las repercusiones sociales que puede tener la empresa u organización, establecer diálogos y acercamientos con los afectados por las decisiones.

En torno a la ética empresarial, sin duda, se ha avanzado considerablemente aunque todavía quede un buen trecho por transitar “[...] para dar por resueltas las dificultades que se presentan al intentar orientar la praxis cotidiana desde las principales ideas de una ética empresarial y económica que ponga a las personas y a sus intereses legítimos como centro de su actuación” (Raufflet et al., 2012).

En los últimos años, las organizaciones vienen trabajando para establecer una ética empresarial que busca, entre otras cosas, consolidar las responsabilidades económica, social y ambiental que, en concreto, es inscribir en su política institucional la RSC. Como sostiene Navarro (2015), “todas estas propuestas coinciden en apuntar un modelo de gestión basado en los stakeholders, un sistema que se propone como un puente para pasar de la teoría a la práctica de la RSC” (p. 86).

### **9.7.1. CONCEPTO DE STAKEHOLDERS**

Desde mediados de la década de los ochenta, el tema de stakeholders ha ganado terreno entre los teóricos y, ahora, se lo estudia desde una dinámica que apunta a lo diverso. La teoría de los stakeholders invita a pensar en “un nuevo paradigma empresarial, donde existe una comprensión de la empresa plural”<sup>81</sup> (González, 2007: 208), que tiene actores que afectan y otros que son afectados, que tienen intereses no solo económicos, sino otras expectativas; lo que permite desarrollar propuestas y programas de RSC.

Este enfoque plural revela que las primeras definiciones tienden a relacionar la empresa u organización con su entorno, y que busca establecer estrategias para consolidar propuestas de RSC, que traten de influir para que se dé un cambio de actitud empresarial con el fin de que responda a esa pluralidad de intereses.

Navarro (2015) recoge algunos conceptos sobre stakeholders:

Son stakeholders todos los grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir, lo que obliga a la empresa a no centrarse únicamente en los accionistas o stockholders<sup>82</sup> (Institute Research Stanford, actualmente SRI International, 1963).

“Son llamados colectivamente stakeholders de la corporación aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral” (R. De George, 1989).

---

<sup>81</sup> La ampliación de la participación a otros stakeholders como los clientes, proveedores, ciudadanía o gobierno es un tema novedoso de gran actualidad. “La Teoría de los Stakeholders, especialmente desde la perspectiva ontológica, permite fundamentar no solo la participación de los trabajadores, sino la del resto de los grupos de interés implicados en la empresa” (De Aguirre, L. & Retolaza, J. 2012: 627).

<sup>82</sup> Navarro (2015) hace énfasis en que se evidencia el juego de palabras fónico que querían poner de manifiesto los investigadores al utilizar por primera vez este nuevo vocablo: stockholder (accionista) y stakeholder (grupos que apoyan o censuran los objetivos de la empresa).

Son stakeholders “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (R.E. Freeman, 1984), siendo ésta la definición más difundida en la actualidad (p. 87).

Estas definiciones conducen a establecer dos perspectivas de empresa: un modelo stockholder o shareholder, que se centra en el interés que persigue el accionista o socio de la empresa, atendiendo únicamente a lo que afirmaba Friedman “la única responsabilidad social de la empresa es obtener beneficios”; y un modelo stakeholder, que se fundamenta en los grupos de interés como vitales para la consecución de los objetivos de la empresa.

Los stakeholders son “todas las personas quienes tienen un interés respecto a las empresas u organizaciones: accionistas, el gobierno, los consumidores, y los grupos de activismo de consumidores, las comunidades representativas y los medios” (Carroll, 1998:38).

Están dentro de esta acepción los públicos que, de alguna manera, impactan o, por el contrario, sufren el impacto de la empresa u organización; es decir, se refiere a todos quienes tienen una relación directa con la organización a través de un interés o participación.

Grunig, Ferrari & Franca. (2009) definen stakeholders:

[...] como categorías generales de personas quienes son afectadas por las consecuencias reales o en potencia de las decisiones estratégicas de la organización. Los stakeholders son personas quienes asumen un cierto riesgo siempre que la organización toma decisiones. Categorías de stakeholders son comúnmente el enfoque de programas de Relaciones Públicas, por ejemplo, programas de relaciones con los empleados, la comunidad, los inversionistas, los consumidores o el gobierno (p. 27).

En este contexto, se plantea la teoría de los stakeholders como un nexo para el desarrollo de la RSC. Ya se ha dicho que la RSC se viene abordando, con mayor fuerza, desde la década de los 90 desde diferentes aristas, como el económico, el administrativo, la publicidad, el marketing y la comunicación; pero como asegura González (2007):

[...] Todas ellas acaban acudiendo a la ética empresarial para preguntarle acerca de la naturaleza de la actividad empresarial, de las razones para la asunción de responsabilidades, para pedirle, en resumidas cuentas, orientaciones acerca de qué debería ser la empresa y por qué debe adoptar planteamientos rigurosos de responsabilidad en sus relaciones comerciales y en el núcleo duro de su negocio (p.206).

### 9.7.2. TIPOS DE STAKEHOLDERS

Los stakeholders, grupos de interés o partes afectadas, tienen intereses que pueden ser agrupados en las siguientes categorías, según Navarro (2015):

Tipo	Intereses legítimos
Socios, accionistas e inversores	Beneficio, rentabilidad inversiones, gestión...
Empleados	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación, formación, desarrollo, no discriminación, clima laboral...
Directivos	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos...
Creadores de opinión y conocimiento	Transparencia, información veraz y actualizada...
Clientes	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantías, salud y seguridad, posventa.
Instituciones financieras	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción...
Competidores	Respeto reglas libre competencia, reciprocidad, cumplimiento compromisos, cooperación...
Proveedores y subcontratistas	Respeto reglas de libre mercado, capacidad de pago, información clara posibilidades comerciales, respeto marcas y propiedad industrial.
Comunidades locales, países y sociedades	Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución desarrollo, colaboración con instituciones.
Administración pública	Legalidad, contribución desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medio ambiente, ONGs.
Partidos políticos	Legalidad, contribución desarrollo.
Iglesias	Respeto a sus creencias y valores morales, participación ciudadana.
Sindicatos	Respeto y promoción de derechos socio-laborales.
Universidades	Investigación, desarrollo, formación...



Para identificar los grupos de interés o stakeholders hay que basarse en el diálogo, fundamentándose en la comunicación y la transparencia.

[...] El criterio del diálogo es clave para poder desarrollar una buena gestión de los grupos de interés, no solo desde el punto de vista instrumental, también desde un enfoque ético-normativo, de manera que el concepto de grupos de interés tiene un valor estratégico o instrumental para la empresa, lo mismo que un valor intrínseco, es decir, que desde la posición de una teoría ética discursiva se promueve un diálogo con los grupos de interés y cada grupo es considerado interlocutor válido para la empresa, así como surge la necesidad de establecer diálogos reales en los que se establezcan relaciones de poder estratégicas y se potencie entre los afectados un discurso que intente desentrañar qué intereses son universalizables o válidos moralmente (Raufflet et al., 2012).

Se debe mencionar, sin embargo, que la teoría de los stakeholders contempla que no hay que satisfacer a todos los intereses, “puesto que algunos pueden resultar perjudiciales, dañinos o injustos”. Por otro lado hay que destacar que la toma de decisiones acertadas, conducirán a que la dirección de la empresa u organización sea responsable moralmente, lo que da paso a un concepto de responsabilidad empresarial u organizacional concebido desde una ética integrativa. De este modelo emergen algunas consecuencias con el propósito de alcanzar una empresa socialmente responsable: clasifica a los intereses en particulares, grupales y universalizables; un grupo de interés no puede ser considerado únicamente como un afectado sino también como un interlocutor válido, producto de la gestión de la empresa; un grupo de interés tiene poder, que puede ser estratégico y comunicativo; se instaura el diálogo como fuente para la búsqueda de acuerdos sobre normas y procedimientos de la empresa u organización; y, se determina que el diálogo atenderá siempre los principios de: comunicación, inclusión, simetría y reciprocidad.

## 9.8. RELACIONES PÚBLICAS Y SU CONEXIÓN CON LA RSC

Si se repasa el origen de las Relaciones Públicas<sup>83</sup>, se puede aseverar que, desde épocas ancestrales, el hombre utilizó distintas formas de comunicación para buscar la colaboración de otros para sobrevivir. Siempre existió la necesidad de comunicar y comunicarse (relacionarse).

Esta relación se ha ido formalizando hasta convertirse en una disciplina practicada en casi todas las organizaciones, con el fin de manejar adecuadamente las relaciones con los públicos internos y externos. “Si el siglo XIX es el del nacimiento y expansión de las Relaciones Públicas, el siglo XX es el de la madurez de la comunicación corporativa. Coincidiendo con la expansión económica y social que se vive tras la Segunda Guerra Mundial, la disciplina crece y se profesionaliza” (Aced, 2013: 33).

Hoy en día, la comunicación está presente en las empresas u organizaciones que, poco a poco, la han integrado en sus propuestas. “Según el estudio El estado de la comunicación en España 2010 elaborado por Dircom (2010), nueve de cada diez grandes compañías disponen de un departamento de Comunicación” (Aced, 2013: 33).

Una definición muy abreviada de Relaciones Públicas podría referirse a una disciplina que permite manejar la comunicación entre una organización y sus públicos. La misma ayuda a las instituciones a tener una buena imagen con el fin de que puedan crecer y desarrollarse.

---

<sup>83</sup> La Periodista y Consultora de Comunicación Corporativa y Digital Cristina Aced, en su texto “Relaciones Públicas 2.0” destaca que en la antigüedad se encuentran algunos ejemplos del uso de la comunicación con fines estratégicos: el emperador romano Julio César, los apóstoles de Jesús al dar a conocer la cristiandad o el papa Urbano II en la época de las cruzadas. Sin embargo, la noción de opinión pública no aparece sino hasta los siglos XV y XVI, con la Reforma y el Renacimiento (Xifra, 2011) y muy ligada a la invención de la imprenta, que facilita el intercambio de información, y supone un avance decisivo para la creación de los primeros medios de comunicación. Ya en el siglo XVIII, la Revolución Francesa marca otro gran hito en esta disciplina, pues se utilizan técnicas de propaganda y de Relaciones Públicas para dar a conocer las ideas de libertad, igualdad y fraternidad al máximo número de personas. No obstante, la profesionalización de la gestión de la comunicación en las organizaciones no llega sino hasta el siglo XIX, primero en Estados Unidos y algo más tarde en Europa (Sotelo, 2004), coincidiendo con la expansión industrial; aunque es en Estados Unidos donde la mayoría de autores sitúa el desarrollo profesional de las Relaciones Públicas.

Actualmente se entiende a las Relaciones Públicas como una disciplina que:

[...] Implica muchas cuestiones sutiles y de gran alcance. Incluye la investigación y el análisis, la creación de una política, la programación, la comunicación y la retroalimentación (feedback) con muchos públicos. Sus profesionales actúan a dos niveles distintos: como asesores de sus clientes o de la alta dirección de una organización, y como técnicos que producen y divulgan mensajes en múltiples canales de comunicación (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006: 6).

Rex Harlow, después de examinar y revisar 472 definiciones de Relaciones Públicas, aportó con una definición en síntesis de la misma:

Las Relaciones Públicas son una función distintiva de la dirección que ayuda a establecer y mantener líneas mutuas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; implica la dirección de problemas o asuntos; ayuda a la dirección a mantenerse informada y a responder ante la opinión pública; define y resalta la responsabilidad de la dirección para servir al interés del público; ayuda a la dirección a mantenerse al tanto de los cambios efectivos; sirviendo como un sistema inicial de aviso para ayudar a anticipar tendencias, y utiliza la investigación y técnicas sanas de comunicación como instrumentos principales (Harlow, 1981: 36. c.p. Wilhelm, De Bermúdez & Sánchez, 2009: 3).

Se evidencia, entonces, una evolución de las Relaciones Públicas, derivada de la globalización y del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación -TICs<sup>84</sup>-. La comunicación no puede estar ausente de la planificación estratégica de las organizaciones; y, menos aún, un Publiirrelacionista dejar de participar en la planificación, diseño, gestión y control de esas estrategias comunicacionales. Aplicar la comunicación estratégica en las organizaciones permitirá cumplir la misión y los objetivos de las mismas, establecidos por los directivos. De ahí la importancia de las Relaciones Públicas, que surgen cuando la sociedad se fue haciendo más compleja por el desarrollo industrial y tecnológico. “Aún quedan empresarios o ex empresarios con absoluto desconocimiento sobre estrategias a largo plazo, planificación o marketing.

---

<sup>84</sup> Sin lugar a duda, el desarrollo tecnológico está afectando intensamente todas las actividades de la humanidad y está transformando la sociedad de manera radical, la misma que se encamina a la sociedad de la información. Miége considera que se trata de “una sociedad caracterizada por un modo de ser comunicacional que atraviesa todas las actividades: industria, entretenimiento, educación, organización, servicios, comercio, etc.. En este tipo de organización social la información ocupa un lugar sustantivo y se convierte en fuente de riqueza. Se produce un crecimiento rápido de las tecnologías de la información y comunicación -TICs-, las que repercuten en todos los sectores sociales” (Miége, 1998. c.p. Covi, 2002:16).

Pero es imposible imaginar que en el futuro habrá empresarios responsables que no se dispongan a invertir en tecnologías de acción y hasta en comunicación” (Guisasola, 2006: 27).

### **9.8.1. LA DISCIPLINA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS**

La revisión de la teoría de las Relaciones Públicas, en base a la experiencia teórica-práctica de investigadores en la materia, se centra en dos perspectivas abarcadoras y transitorias: la ocurrida en EEUU, que enfoca a las Relaciones Públicas en el trabajo profesional, situación que involucra, implícitamente, la ejecución de acciones con fines económicos, incrementando el proceso productivo y poniendo como centro a la organización; y la que surge en Europa, principalmente en Francia, cuya visión de las Relaciones Públicas es antropocéntrica, dándose así un cumplimiento de sus actividades en función de la satisfacción de necesidades del público, extendiéndose a la búsqueda de un concepto de bienestar social y coexistencia armoniosa entre individuos y organizaciones sociales, sean públicas o privadas (Castillo, 2010: 17-18).

Las Relaciones Públicas son presentadas como un aporte norteamericano, desde finales de la Primera Guerra Mundial, en calidad de disciplina científica; pero también Francia y Reino Unido han realizado aportes, aunque en menor medida que los grandes y aceptados cuestionamientos y formulaciones de Estados Unidos. La lengua inglesa compartida por Reino Unido y Estados Unidos localiza a las Relaciones Públicas en la empresa anglosajona u occidental.

Un gran aporte para la búsqueda de las Relaciones Públicas como ciencia, se manifiesta en el ideario de Grunig<sup>85</sup>, que ha permitido conducir los proyectos de investigación sobre Relaciones Públicas y darlos por sentado confirmándolos o adecuándolos, denotando así un carácter objetivo científico del objeto de estudio; no

---

<sup>85</sup> Conformado por los cuatro modelos de las Relaciones Públicas: agente de prensa, información pública, asimétricas bidireccionales y simétrico bidireccional, y la teoría situacional de los públicos. Su fundamento está en analizar y explicar el comportamiento de las organizaciones, obteniendo así una tipología de conductas en el ejercicio de las Relaciones Públicas.

obstante, las Relaciones Públicas no se centran en el bienestar individual, y ésta es una característica propia de este ideario, por lo que ha desarrollado programas de publicity con el fin de oponerse a modelos unidireccionales para pasar a una relación bilateral entre profesionales y medios de comunicación.

Grunig & Hunt han identificado cinco modelos de comportamiento que señalan la importancia de la distinción de las Relaciones Públicas y el margen al que se limita a seguir, ordenadamente:

1. **Publicity/Agente de prensa:** unidireccional. Está basado en la desinformación y el engaño. No existe investigación, solo recuento, utiliza la propaganda. Su exponente en Barnum.
2. **Información pública:** unidireccional. Basado en la difusión de información veraz. La investigación se limita a pruebas de legibilidad. Utiliza el periodismo. Su más claro exponente es Ivy Ledbetter Lee.
3. **Relaciones Públicas Asimétricas Bidireccionales:** este modelo está basado en la persuasión científica. La investigación es formativa y evaluativa de actitudes. Utiliza la publicidad y psicología. El genuino exponente de este modelo es Edward Bernays.
4. **Relaciones Públicas Simétricas Bidireccionales:** modelo basado en el entendimiento mutuo con la presencia de la persuasión científica. La investigación es formativa y evaluativa de la comprensión. Utiliza ciencias sociales complementarias. Scott Cutlip & Allen Center, describen las Relaciones Públicas como una estrategia comunicativa conducente a crear buenas relaciones con el público.

5. **Simétrico de motivación mixta:** basado en el punto de encuentro de entendimiento entre organización y público. La investigación es imprescindible. Sus exponentes son Grunig & Dozier (Otero, 2002: 103).

Con esto, se aclara el hecho de que las Relaciones Públicas han sido producto de la confusión en cuanto al ejercicio de su actividad en relación con formas de acción de la propaganda, el periodismo, la publicidad o de agencias de prensa<sup>86</sup>. Además Grunig & Hunt han incursionado mucho más en la práctica de las Relaciones Públicas brindándole grandes aportes teóricos y formulaciones críticas, encontrando así la verdadera orientación de la práctica de la disciplina.

Según Ángela Preciado-Hoyos el verdadero enfoque que debe ser utilizado continuamente, gracias al aporte de Grunig, es su interesante y trascendente teoría de la excelencia.

En su teoría de la excelencia, Grunig (1992), propone abordar las Relaciones Públicas como una función directiva, entenderlas como relaciones equilibradas, encaminadas a que las organizaciones y sus públicos manejen los mismos niveles de información e influencia en un proceso de interacción. En esta teoría, considerada predominante en el mundo contemporáneo (Jelen, 2008), las Relaciones Públicas se conciben como un campo de estudio de las ciencias sociales, orientado a buscar el bien común y a interpretar y tratar a los públicos de manera diferenciada. Al proponer la negociación, el consenso y la mediación como ejes de su accionar, este modelo ha sido catalogado como la práctica más ética entre todas las que le han antecedido y ha sido señalado como el más consistente con un ejercicio transparente de la responsabilidad social (Ferrari & Franca, 2011. c.p. Preciado, 2015: 242).

Es importante notar que esta cita abarca la funcionalidad y verdadera actuación de la disciplina, ya que reconoce que se es auténtico profesional de las Relaciones Públicas

---

<sup>86</sup> En reiteradas ocasiones se ha considerado a las Relaciones Públicas como una disciplina que abarca áreas como la propaganda, el periodismo, la publicidad y el trabajo que realizan las agencias de prensa; por lo que vale la pena aclarar el campo de acción de cada una de ellas: Propaganda: divulgación de información, ideas u opiniones políticas, religiosas, comerciales, con fines de influir en las acciones del público. Periodismo: investigación, elaboración y difusión de información actualizada y de interés para transmitir al público a través de distintos medios de comunicación. Publicidad: asume una función mercadotécnica, con fines estrictamente económicos, persuasivos. Agencias de Prensa: participación en asesoría en medios masivos de comunicación, estudios de mercado, opinión y estrategias de mercadotecnia, con fines de llamar la atención del público hacia un producto, persona, organización o causa.

en la medida que se es estrategia tanto con stakeholders como con su público meta, y además la capacidad de selección y decisión sobre ejecución de políticas, objetivos y planes de comunicación; todo esto dentro de las normas éticas que garantizan la transparencia al ejecutar la estrategia de RSC, buscando la consecución de objetivos diferentes al de cualquier otra disciplina científica.

Por otro lado, existen fuertes críticas mencionadas por Jordi Xifra, quien se centra en considerar a las Relaciones Públicas como ciencia científica, señalando que aún se encuentra en su niñez, objetando que:

La teoría situacional de los públicos<sup>87</sup> no ha sido aplicada a diferentes públicos del entorno de las organizaciones, por lo que no sabemos si funciona igual respecto de los medios de comunicación como en referencia de los consumidores; la falta de consideración del elemento relacional emisor-receptor; la reducción de su estudio al plano empresarial; la ignorancia de sus efectos sociales (Xifra, 2007).

Un mal precedente en el conocimiento y análisis de las Relaciones Públicas es la existencia de pocos autores que estudien el papel activo del profesional, como fuente comunicativa, por lo que la disciplina tiene consideración sólo dentro del marco de la comunicación empresarial<sup>88</sup>; además, sus efectos en la sociedad requiere del conocimiento de una comunidad académica que incluye temas de investigación y teorías de la comunidad en sus marcos. Sin embargo, es importante mencionar grandes aportes de teóricos de la disciplina, que han manifestado su preparación en diferentes formas de involucramiento con la colectividad. Un autor reconocido en el área es Edward Bernays, quien ha implementado sólidas bases a lo que se considera como Relaciones Públicas.

---

<sup>87</sup> Creada alrededor de 1978, permitió identificar a los públicos de la organización y la actitud de la organización frente a los temas que le afectan a éstos. Señala que la conducta de los públicos determina su estabilidad. Es clave para la organización.

<sup>88</sup> La comunicación empresarial es el vínculo entre dirección y sus públicos con el fin de gestionar las percepciones, difundir información veraz, crear imagen corporativa y mantener una relación positiva entre las partes.

Bernays, tras la participación en el comité de información<sup>89</sup> creado por el Gobierno de Estados Unidos y a su experiencia en el tema de la Primera Guerra Mundial, decide aplicar sus conocimientos como asesor de organizaciones en su regreso de París a Estados Unidos en 1919. En la guerra, su trabajo era puntual: se centraba en acercar a los neutrales, reforzar la moral de sus aliados y derrotar a los enemigos (Castillo, 2009).

Bernays conjuntamente con su esposa Doris E. Fleischman formaron una consultoría en Relaciones Públicas al darse cuenta de que todas las acciones de un cliente, que se involucren en el público, necesitaban de un asesoramiento; y esto se debía manejar en términos de interés público; por lo que, para fomentar la nueva profesión, publicó el libro *Crystallizing Public Opinion*<sup>90</sup> en 1923, perfilando el campo de acción, función, público, ética, metodología y técnica, que requiere esta disciplina (Castillo, 2009: 49-51).

Otro autor distinguido, sobre todo, en Europa es Luis Solano Fleta quien contribuyó, en la década de los 80, a que la Relaciones Públicas asumieran un cambio radical en su problemática específica, principalmente en lo que tiene que ver con su estatuto epistemológico.

Al realizar un breve recorrido histórico y determinar quiénes han incursionado en esta disciplina con grandes aportes, es posible distinguir cinco períodos importantes de la evolución de las Relaciones Públicas:

---

<sup>89</sup> Conocido, también, como CPI (Comité de Información Pública), creado por el Presidente de los Estados Unidos, Woodrow Wilson. El jefe de dicho comité fue el Periodista, investigador y político George Creel. Esta organización de propaganda norteamericana fue creada para influir en la opinión pública estadounidense frente a la Primera Guerra Mundial. Durante 28 meses empleó cada medio para generar entusiasmo por la guerra y obtener el apoyo popular para la guerra.

<sup>90</sup> Obra del Dr. Bernays. Publicación traducida en 1998 en España. Dota un carácter científico a la disciplina de las Relaciones Públicas y se acerca a la responsabilidad del profesional de Relaciones Públicas con una primera mirada de “Asesor de Relaciones Públicas”.



1. **De 1900 a 1914** se señala la presencia de Ivy Ledbetter Lee, considerado padre de las Relaciones Públicas, quien con aportes tímidos señaló bases para encontrar la identidad de la profesión.
2. **De 1914 a 1918** se ve el ascenso de George Creel, Director del Comité de Información Pública de EEUU, que planificó, elaboró y ejecutó la campaña de comunicación para convencer a la población de la necesidad de participar en la Primera Guerra Mundial, a través de una gran estrategia de comunicación.
3. **De 1919 a 1929**, fue el tiempo de Bernays. En ese momento se introduce a las Relaciones Públicas como una disciplina de estudio en las universidades y se publica un libro dirigido a dicha asignatura.
4. **De 1929 hasta 1945** se potencia la actividad de las Relaciones Públicas direccionadas a las grandes masas. El presidente de Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt, creó el programa New Deal, política intervencionista, para luchar contra los efectos de la Gran Depresión que convirtió al gobierno de su país en instrumento activo de cambio económico y social. Gracias al buen uso de las Relaciones Públicas logra levantar al país.
5. **A partir de 1945 hasta nuestros días.** Resalta la década de los 50 en la que se universalizan las Relaciones Públicas, al menos en la zona denominada “área occidental” debido a la influencia norteamericana en los campos político, social y económico (Castillo, 2010: 69-70).

Retomando la consideración científica de la disciplina de las Relaciones Públicas, se otorga, en contraposición con muchos autores, la concepción de ciencia en el sentido de que presenta, al igual que muchas otras, métodos de verificación; además, se cuestiona su carácter debido a que está inmersa en ciencias que la componen, tal es el caso de las ciencias sociales y de comunicación; pero hay que comprender que, dentro de estas ciencias, existen territorios científicos autónomos de marcada

pluridisciplinariedad, y que aquí se encuentran las Relaciones Públicas. Esto, en inicio, ha sido muy difícil de observarlo, puesto que la práctica de las Relaciones Públicas no abarcaba asuntos de control y manejo de imagen y reputación de organismos naturales o jurídicos, ni mucho menos presentaba un perfil profesional determinado para la disciplina sino que podía ejercerlo todo aquel que tenga contactos con los medios o que conozca de redacción. Así, a lo largo de los años buscaba involucrarse con otras ciencias tales como: Sociología, Comunicación, Antropología, Investigación, Filosofía, Psicología, etc., para otorgarle el carácter de disciplina científica.

En la actualidad el campo de las Relaciones Públicas se divide en dos partes: 1. Un dominio común con otras ciencias sociales que contempla el problema de comunicación, relaciones y públicos, desde su propio punto de vista; 2. Un dominio propio. Entonces adquiere su carácter de ciencia en la sistematización: por una parte, al contemplar todos los problemas relacionados con su ciencia u otras; y, por otra, al agrupar estos campos diversos para intentar una síntesis en conjunto, señalando así la presencia de las ciencias mencionadas por Duverger (ciencia-encrucijada, ciencia-residual y ciencia de síntesis<sup>91</sup>) (Xifra, 2007:38-40).

Considerar a las Relaciones Públicas como ciencia solo será posible dentro de un margen objetivo; es por eso que, hasta la época actual, resulta difícil establecerlo. Lo que sí está claro es su objeto de estudio.

“Las Relaciones Públicas encuentran su razón de ser en su inicial y presunta capacidad de hallar el modo de incorporar un valor, la solidaridad, a las relaciones humanas - intragrupal y intergrupales- a través de la puesta en marcha de procesos de comunicación específicos, o modificando los procesos de comunicación genéricos y no solo en sus dimensiones formales sino también sustantivas o de contenido. La constitución de las Relaciones Públicas como disciplina cultural y valorativa implica, además, que su realización práctica ha de traducir siempre y en todo caso su

---

<sup>91</sup> Ciencia-encrucijada: explica que no hay ciencia política en particular, ya que cada ciencia social presenta una parte política cuando al problema del poder se refiere. Ciencia-residual: considera el estudio de problemas que otras ciencias sociales han dejado olvidados. Ciencia de síntesis: la ciencia política sólo existe cuando busca sintetizar los resultados obtenidos por cada una de las ciencias sociales que estudiaba el dominio del Estado o poder. Reduce la ciencia política a una filosofía política.

compromiso axiológico; en otro supuesto, no se harán Relaciones Públicas” (Solano Fleta, 2007: 65-66).

Ahora, el verdadero cuestionamiento es que, mediante su marco histórico presentado, se pueda ubicar en la actualidad las maneras de actuar, de definir y de relacionar la disciplina con aspectos que involucren el estudio de las Relaciones Públicas, por ejemplo el de RSC. Como señala el profesor Miller de la Universidad de Harvard, “las Relaciones Públicas constituyen un reflejo defensivo de la empresa libre en un sistema capitalista; aspiran a humanizar las organizaciones; es decir, a inducirlas a obrar no como entidades anónimas sino como seres humanos en sus relaciones con otros seres humanos” (Sáinz, 1997).

A pesar de que el origen de las Relaciones Públicas se encuentre en Norteamérica, en la actualidad, las verdaderas Relaciones Públicas se establecen como contraposición a ésta, pues la finalidad ya no es mercantil sino social. Solo en este sentido se alcanzará el carácter científico-social de la disciplina, al seguir procesos y metodologías con fines de desarrollo nacional.

Este estudio identifica empresas privadas que estén relacionadas con la RSC, y que para alcanzar una correcta ejecución de las Relaciones Públicas sigan la línea de responsabilidad social, pues se fundamenta y se establece su razón de ser en el actuar.

Para María Sáinz (1997) la definición más completa y precisa sobre Relaciones Públicas, es la brindada por el Acuerdo de México<sup>92</sup>. Ahí se contó con la participación de más de treinta asociaciones nacionales y regionales de Relaciones Públicas de la ciudad de México, acordando que: “La práctica de las Relaciones Públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los

---

<sup>92</sup> El Acuerdo de México se estableció en 1978 y buscaba definir las Relaciones Públicas, los alcances de la profesión y defender los intereses, la honestidad, la integridad, la pericia y la lealtad. El Estatuto México suscrito en el I Congreso Internacional define a las Relaciones Públicas como “una profesión fundamentada en la comunicación estratégica que contribuye a la consecución de los objetivos de una organización pública o privada de manera sustentable y en armonía con la sociedad que la rodea”.

líderes de organizaciones y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la organización y del público”

Efectivamente, esta práctica, debe atender al capital humano, extendiendo el desempeño de la organización en la sociedad, penetrando en sus públicos internos y externos, permitiendo que se formen su propio juicio y afinidad; pensando luego en resultados económico-sociales de la institución, pues lo primordial es mantener la imagen, las relaciones con sectores de la sociedad, instrumentar la comunicación e integrar recursos humanos.

Lo referido se basa en un único fundamento que ya ha sido mencionado a comienzos de los años 50, que trata sobre la supervivencia de una organización a lo largo del tiempo, a través de un diálogo continuo con los públicos, con el fin de lograr la comprensión entre las partes, siendo la principal atracción investigar la opinión de los grupos de interés y hacer frente a sus necesidades.

#### **9.8.1.1. CAMPO DE ACTUACIÓN**

Todas las actividades que se siguen para definir el campo de actuación de las Relaciones Públicas se dividen en dos grupos: el primero, que manifiesta toda comunicación necesaria entre dirección general y sus públicos internos<sup>93</sup>; y, el segundo, la comunicación que maneja la organización con los públicos externos.

En referencia al primer grupo queda claro lo que establece Joaquín Maestre:

La forma de mantener alta la moral es satisfaciendo la necesidad primaria que es la información, para que la gente conozca, tanto cuando va bien como cuando va mal, la

---

<sup>93</sup> Guamán (2010) considera que unas buenas Relaciones Públicas internas son vitales para las instituciones debido a que éstas no tienen una mercadería tangible que vender. Su éxito depende en su mayoría del empleado. Las Relaciones Públicas internas en una institución deben construirse alrededor de las relaciones humanas, buscan mantener buenas relaciones entre los directivos y los empleados, con una comunicación recíproca entre ambos.

organización, para que, cuando esté bien, el empleado conozca los beneficios que le dará ese buen momento y, cuando va mal, cómo cambiar de ruta con la intención de mejorar (Palencia-Lefler, 2008: 34).

La mayoría de los conflictos entre dirección de la empresa y sus colaboradores radica en que, en ocasiones, la dirección los ve no como complemento sino como clientes; por lo que, para una buena comunicación interna, lo esencial sería la confiabilidad de que los colaboradores son los brazos y piernas de la organización, pues responden a los intereses de la misma, ya que su futuro y modo de vida depende del camino que siga la organización, sea de fracasos o de éxitos; por ende, es esencial escuchar la voz y aportes de ellos en los planes de la empresa, debido a que tanto la dirección como los diversos departamentos trabajan con el fin de conseguir los objetivos generales.

Con respecto al segundo grupo, es decir el que cumple con el manejo de la comunicación hacia públicos externos de la organización, concentra un punto básico definitorio de Relaciones Públicas. Aquí se establece las técnicas y metodologías para capturar públicos, alcanzando notoriedad y generando confiabilidad con los mismos a partir de una información adecuada, de una modificación de actitudes e influencia positiva sobre la diversidad de públicos meta.

Estudios actuales demuestran que las Relaciones Públicas, frente a esta división de grupos, responden a través de mediaciones de conflictos y resolución de los mismos, así como también construyen relaciones sociales y humanas, buscando mantener la organización íntegra y honesta. Bowen señala que los Publlirrelacionistas “deben reemplazar la falta de información, la coerción y la intransigencia, con conocimiento, compromiso y elementos que permiten a las organizaciones adaptarse y ajustarse” (Preciado, 2015: 243).

Al ser las Relaciones Públicas consideradas reflejo de la identidad y misión de la institución, tienen absoluta potestad de intervenir en los procesos de relación con sistemas y subsistemas con los que conviven, “[...] convirtiéndose en la voz de las organizaciones, fijando su identidad, velando por la reputación corporativa e

implementando una comunicación verbal o no verbal con sus stakeholders y nutriéndose, a su vez, de la investigación no sólo en su ciencia comunicacional sino también en otras disciplinas como la Sociología, Psicología, Lingüística y Publicidad” (Otero, 2002: 100). En inicio, la confusión de definiciones de la disciplina con otras, ha sido atormentador para lograr una concepción común hacia todas las áreas; sin embargo, se ha visto mediante la práctica que los ámbitos de actuación de las Relaciones Públicas se encuentran en la comunicación persuasiva<sup>94</sup>, por las relaciones con los campos de propaganda y publicidad. Éstas, en inicio, se vieron como las principales definiciones que atentaban contra una correcta concepción de Relaciones Públicas: la propaganda buscando, mediante el uso de instrumentos y metodologías de difusión, implicar en sus acciones organizadas, el control y manipulación en la ideología de las personas y así promover y mejorar la imagen de la institución; y la publicidad, por el contrario, promoviendo el consumo de un bien o servicio, buscando medir los costes entre campañas publicitarias y sus resultados obtenidos. Ambos conceptos, en la actualidad forman parte esencial como estudio de las Relaciones Públicas.

Analizar los resultados de sus estrategias se torna difícil en las Relaciones Públicas, aún más, acerca del manejo de esta comunicación persuasiva. Su gran reto consiste en implantar instrumentos que midan el éxito o fracaso de las campañas que sean utilizadas.

Para Sanz de la Tajada, las Relaciones Públicas “constituyen una función de management y su dependencia directa debe situarse al nivel de dirección general, lo que no niega su aportación al servicio de marketing, aunque de manera indirecta y por vía de la Comunicación Institucional de la empresa” (Castillo, 2009: 29). Esto permite ver claramente que, así como la comunicación es la relación principal y transversal

---

<sup>94</sup> La comunicación persuasiva es una herramienta de comunicación que permite transformar ideas, creencias, actitudes y comportamientos de las personas por la influencia de su mensaje. Presenta una mala fama y contiene técnicas racionales y emocionales para conseguir los objetivos propuestos. John Marston, en su libro “Relaciones públicas modernas”, resalta que la comunicación persuasiva es un antiguo arte. En la era moderna tiene muchas formas de expresión. La persuasión de Relaciones Públicas es solo un miembro de una gran familia que incluye áreas que van desde la política y las leyes hasta la enseñanza, venta, edición y el ministerio religioso. En todas estas ocupaciones los Comunicadores tratan de persuadir.

entre públicos internos y externos de una organización para cumplir con el ejercicio de sus actividades, las Relaciones Públicas necesitan de un conocimiento y visión general de las políticas, objetivos, acciones y fines<sup>95</sup>, por lo que debe ubicarse en un lugar que le permita experimentar y observar continuamente.

La diferencia entre Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas, se basa principalmente en la construcción de un acercamiento científico y real sobre lo que trata la disciplina en cuestión. A diferencia de la Publicidad y su trato de interés sobre bienes utilizables para el público, en función de la verdad, o de la Propaganda y su involucramiento frente al mundo interior del público, las Relaciones Públicas responden a una construcción organizativa a partir de la ética y veracidad de información, de una comparación de fines y hechos (que legitima a la organización ante el público y al comportamiento general), de un carácter desinteresado mercantil o de imagen y de RSC.

La disciplina de las Relaciones Públicas es joven, pero se encuentra en constante evolución. Sus profesionales se van adaptando a los cambios. Su trabajo está inmerso en la colectividad, que requiere de canales y estrategias para su desarrollo. Si la sociedad sufre modificaciones, con seguridad, las Relaciones Públicas también lo harán. Así que, cuanto más progresa la empresa u organización, el ejercicio de aplicar acciones de Relaciones Públicas con los públicos crece, ya que los mensajes deben segmentarse cada vez más y mejor. Por otro lado, la participación inclusiva de individuos y asociaciones o de asociaciones con otras asociaciones requiere de un ejercicio de Relaciones Públicas para evitar conflictos innecesarios.

Finalmente, la influencia de la opinión pública sobre la organización, obliga a estar alerta, realizar cambios, adaptarse a la sociedad, buscar el fin común y responder inquisitiva y objetivamente ante las necesidades del público manifiesto.

---

<sup>95</sup> Lattuada, (2011) subraya que “La profesión nos exige un trasmutar permanente, una actualización continua y una capacidad de adaptación según marcan los cambios, las culturas y los paradigmas. Una mirada atenta. Una perspectiva estratégica y muchas tácticas. Y una recreación continua que - justamente- es lo que la hace más dinámica, desafiante y apasionante”.

No se puede dejar de lado la ética en las Relaciones Públicas. Es sumamente importante, ya que todas las disciplinas requieren de funcionalidad, no únicamente técnica-metodológica sino también valorativa y moral. “Los profesionales de las Relaciones Públicas tienen el dilema adicional de tener que tomar decisiones que satisfagan al interés público, al empresario, el código ético profesional de la organización y sus valores personales” (Wilcox, Autt, Agee & Cameron. c.p. Castillo, 2009: 74).

Es comprensible la alta responsabilidad que requiere el ejercicio de Relaciones Públicas; por lo mismo, la ética tiene que estar presente en la formulación de cualquier teoría de la comunicación. En este caso, por estar proyectada al público debe satisfacer sus necesidades; por su involucramiento en la organización debe responder a la misma; y por ejercer esta actividad debe responder a códigos deontológicos de la profesión y no debe entrar en conflicto con los valores personales de quienes ejercen esta actividad. “Grunig & Hunt sugieren dos principios éticos básicos en el ejercicio de esta disciplina: los profesionales deben tener siempre la intención de ser honestos y confiables en su quehacer diario y no deben responder a consecuencias negativas para terceros” (Castillo, 2009). Esto conlleva a formar profesionales éticos capaces de involucrarse y evitar daños de los intereses de distintas partes implicadas frente a los resultados de trabajos prestados; por ello, es necesario crear programas de formación académica, reconocimiento por parte de la sociedad, responsabilidad individual y compromisos para seguir códigos de protección de interés público.

La práctica de las Relaciones Públicas permite a las empresas y organizaciones plasmar sus valores con intencionalidad para hacerse conocer, en caso de que no lo sean, y para alcanzar el prestigio que se espera. Esta herramienta ayuda notablemente a una correcta gestión empresarial, institucional u organizacional, a nivel público y privado.

La revelación que permite que las Relaciones Públicas se involucren en la sociedad, no obtendría valor sin la aparición, en la disciplina, del concepto de RSC. “Esto manifiesta



no únicamente la idea de responsabilidad interna de la organización en términos de actuación como entidad empresarial, sino ésta vista como espejo de la sociedad reflejándose e interviniendo activamente en el desarrollo de la sociedad, liderando las intervenciones culturales, apoyando la educación y favoreciendo políticas de bienestar social” (Palencia-Lefler, 2008: 36).

Aportar a la sociedad la responsabilidad de los pasos a seguir en la organización, con base en la planificación y adaptación es muy rentable; sin embargo, su realización, aunque se da, no necesariamente se limita a la obtención de beneficios netamente económicos sino también funciona en términos independientes de la cuenta de resultados, centrando su atención en asuntos que sufren deterioros como la educación y el medioambiente. De igual manera, otras organizaciones, en cambio, buscan resolver problemas que forman parte de la organización y que no se ubican dentro de ésta, como la pobreza o desigualdad social.

Aplicar la RSC no es solo una estrategia sino un modo de ser, de existir y de crecer, como empresa u organización<sup>96</sup>, con el fin de participar en el desarrollo de la sociedad<sup>97</sup>. Solo cuando se logre armonía entre los intereses de la colectividad y la

---

<sup>96</sup> “La Comisión Europea propone ciertas medidas para la viabilidad de este desafío: Sensibilización de las mejores prácticas, Iniciativas multilaterales, Investigación, Educación, Dimensión internacional” (Lizcano, 2006. c.p. Ruiz, 2013: 61).

<sup>97</sup> Las acciones que se pueden realizar en una empresa u organización, los esfuerzos por desplegar una auténtica responsabilidad social y aportar, con ello, al desarrollo sostenible, deben orientarse hacia: “tener una política de uso racional de los recursos que evite el derroche, minimiza los problemas de basura e impacto ambiental por esta causa; participar con la junta de vecinos o la acción comunal en los temas y acciones de interés del sector o comunidad a la que se pertenece; servir a las entidades educativas, policiales y diferentes grupos comunitarios en la medida que sea posible; el manejo ético de la imagen de los productos en los diferentes medios publicitarios; crear sistemas de aislamiento de la contaminación, del ruido, de la generación de olores que creen molestia y similares a los vecinos del sector; encargarse de algunas zonas verdes de la comunidad; apoyar actividades de servicio comunitario del sector, escuelas, parques, deportes y otros, en la medida de sus capacidades; mejorar procesos productivos no contaminantes; crear sistemas de tratamiento de aguas residuales y de otras formas para la protección del medioambiente por la contaminación de chimeneas u otras formas que afectan el suelo, el aire y las aguas; patrocinar, promover e involucrarse directamente en campañas cívicas, sociales, ambientales, educativas y de beneficio a la comunidad; patrocinar eventos comunales, de organismos cívicos, de voluntariados y similares; invertir en investigaciones sociales, en la capacitación integral de los empleados; en procesos de retiro o desvinculación, invertir en la preparación del grupo de personas afectadas, para que se preparen en un nuevo estilo de vida, ayudando a abrir la visión y enseñando a manejar el poco capital con que cuentan” (García, 2007: 5).

organización, ésta puede ser calificada como responsable socialmente, lo que conllevará a que goce de confianza y credibilidad del público.

Queda claro cómo las Relaciones Públicas requieren de un manejo pleno de esta tendencia de RSC, independientemente de sus objetivos mercantiles. Solo la aceptación y conservación de la organización en el ideal del público dará por hecho la satisfacción y cumplimiento de sus necesidades, así como el alcance de resultados esperados para la organización en términos cualitativos, vinculación con la sociedad; y, consecuentemente, desarrollo social (local-nacional).

### **9.8.2. LAS RELACIONES PÚBLICAS EN AMÉRICA LATINA Y EN ECUADOR**

En América Latina, las Relaciones Públicas se van consolidando poco a poco, aunque dicho afianzamiento no se produzca del mismo modo en todos los países. En Argentina y Uruguay, por ejemplo, están bastante fortalecidas desde finales del siglo pasado.

Es indudable el esfuerzo que ha hecho la academia para erigir su objeto de estudio, afinar sus metodologías de investigación e instaurar sus paradigmas teóricos sobre la base de los siguientes ejes epistemológicos: investigación; deontología profesional; asesoramiento institucional, organizacional y empresarial; destrezas comunicativas; publicidad; marketing; planificación; y, por supuesto, RSC. Estas líneas troncales de formación han conferido a las Relaciones Públicas un carácter de disciplina técnica-administrativa, así como validez a su aplicación.

En esta región, a pesar de la influencia norteamericana y europea, se siguió una ruta propia tomando en cuenta sus particularidades políticas, sociales, culturales y económicas. En cada país, las Relaciones Públicas, se desarrollaron de manera particular, aunque muchos académicos aseguren “la existencia de una corriente latinoamericana de Relaciones Públicas” (Pérez & Solórzano, 1999).

En la década de 1990, las Relaciones Públicas adquieren un papel más estratégico y menos táctico como consecuencia de la globalización y de la introducción de nuevas

tecnologías. Hoy, la actividad se ha convertido en elemento crucial para el posicionamiento de las organizaciones en el contexto global y en actividad de soporte en el establecimiento de relaciones responsables entre las organizaciones y sus stakeholders, con el objetivo de mantener la sustentabilidad económica, ambiental y social (Ferrari & Franca, 2011: 49).

Hay que anotar, sin embargo, que fueron empresas extranjeras que vinieron a instalarse en América Latina las que introdujeron la práctica de las Relaciones Públicas. Estas multinacionales ya contaban, en su estructura organizacional, con el departamento de Relaciones Públicas, hasta entonces desconocidas por los profesionales locales. Poco a poco, a base de la imitación, de la constatación del involucramiento de los públicos con las organizaciones, y la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación -TICs-, se fueron estableciendo organizaciones y empresas en cuyos organigramas se evidenciaba la presencia de oficinas de Relaciones Públicas. Por lo descrito, es necesario que “las Relaciones Públicas se mantengan actualizadas y enfocadas en su función primordial de trabajar junto a sus públicos estratégicos para alcanzar los objetivos de la organización, sin desatender la ética, la transparencia, la responsabilidad y la verdad” (Ferrari & Franca, 2011: 77).

En Ecuador, la actividad de las Relaciones Públicas aparece en la década de 1950. Fueron Periodistas los que se encargaban de esta tarea, aplicando prácticas norteamericanas. Dichos Periodistas se habilitaron para el ejercicio de esta actividad gracias a la Ley de defensa profesional de los egresados de ciencias de la información de 1966. “El Decreto No. 799-13 de 1975 considera, erróneamente, a las Relaciones Públicas como función periodística” (Ferrari & Franca, 2011: 67). Hasta la fecha, existen Periodistas que cumplen esta actividad en diferentes organizaciones públicas y privadas; pero, paulatinamente, las universidades han emprendido la preparación de estudiantes en este campo.

Por lo reseñado, en Cuenca, últimamente las Relaciones Públicas han tenido un florecimiento muy significativo, a raíz de la necesidad de generar una mejor gestión

organizacional y el interés de las organizaciones de conseguir prestigio y aceptación por parte de los públicos objetivos; no obstante, aún queda mucho por hacer.

En esta investigación se avanza hasta la gestión de la comunicación para ejecutar proyectos, como el planteado, al determinar los factores específicos de RSC como herramienta para mejorar la reputación de empresas cuencanas. “No se trata únicamente de la inclusión de acciones de divulgación y promoción, sino de la necesidad de incorporar la vertiente comunicativa como parte integral y constitutiva del desarrollo de acciones para la construcción social” (Ferrari & Franca, 2011: 18).

#### **APARTADO 4: DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- 10. Acercamiento al estado de la RSC en la ciudad de Cuenca
  - 10.1. Marco legal de la RSC
  - 10.2. Instituciones que promueven la RSC en Cuenca
- 11. División de la investigación
  - 11.1. Sección I: Concepción de RSC: empresas cuencanas que practican RSC como tal y como filantropía
  - 11.2. Sección II. Cumplimiento de los factores de RSC
  - 11.3. Sección III. Déficit de difusión del cumplimiento de RSC
  - 11.4. Sección IV. Plan de comunicación de RSC

Una vez realizada la aproximación teórica a través de la revisión de libros, artículos de revistas especializadas y publicaciones, que permite acceder a un punto de partida equilibrado sobre RSC, entenderla como una estrategia de las Relaciones Públicas, y de tener claro el objeto de estudio, se explica la forma cómo se desarrolla la investigación.

## **10. ACERCAMIENTO AL ESTADO DE LA RSC EN LA CIUDAD DE CUENCA**

### **10.1. MARCO LEGAL DE LA RSC**

El marco legal ecuatoriano ratifica la aplicación de RSC, fundamentalmente a base de las diferentes leyes de la Constitución ecuatoriana<sup>98</sup> y del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones<sup>99</sup>.

La Constitución ecuatoriana instaurada en el 2008 en su título II: Derechos, especialmente su artículo 14, expone que “se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*”; el título VI: Régimen de Desarrollo, en su mayoría de artículos; y en el título VII: Régimen del Buen Vivir permite, de alguna manera, la correcta práctica de RSC en Ecuador.

Estas normativas permiten regular las buenas prácticas de RSC; no obstante, no hay que olvidar que no se la debe ver como una obligación (pues perdería todo su sentido) sino más bien debe convertirse en un pilar para el correcto desempeño o funcionamiento de la RSC.

---

<sup>98</sup> Constitución establecida por la Asamblea Nacional Constituyente en el 2008. Es la carta magna vigente en la República del Ecuador, fundamento y fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno.

<sup>99</sup> Código encargado de regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir en el Ecuador.

## **10.2. INSTITUCIONES QUE PROMUEVEN LA RSC EN CUENCA**

### **10.2.1. CERES**

El Consorcio ecuatoriano para el desarrollo de responsabilidad social es una red muy conocida a nivel nacional, encargada de impulsar el avance y aplicación de políticas de RSC en empresas y organizaciones. En este contexto, se revisaron informes que permitan acercarse al impulso que ha tenido en los últimos años la región.

El CERES en su reseña de 2015 menciona los logros obtenidos por sus instituciones afiliadas, en los ámbitos: ambiental, social y económico. En el informe del mismo año se menciona que el 65 % de las empresas son grandes, mientras el otro 35 % pertenecen a pequeñas y medianas empresas.

Según el CERES, la percepción del concepto de RSC por parte de las organizaciones se revela en un mayor porcentaje en funcionarios representantes del gobierno. “Es así que en el Estado la cifra es 60 %; en lo que respecta a organizaciones de la sociedad civil, la cifra es 51 %; y en las empresas es 42%” (Torresano, 2012: 18). El conocimiento del concepto realmente, la mayoría de veces, es equívoco o no abarca todo lo que significa la RSC. Por ejemplo, para la mayoría de actores sociales, los componentes genéricos al concepto de responsabilidad social son la conducta ética y el cumplimiento de lo establecido en la ley que, como se sabe, son los cimientos de la RSC. A la par, resaltan otros elementos como cuidado del medioambiente, respeto y consideración a los colaboradores, y apoyo a la comunidad. Otros datos muy importantes son que, aproximadamente, un 51% de empresas realiza temas vinculados con RSC; y del 49% perteneciente al NO, un 56 % tiene interés en la RSC.

Estos resultados permiten ratificar que el término RSC aún no está claro para un gran sector de las organizaciones. Esta ambigüedad lleva a muchos empresarios a creer

que la RSC es puramente filantropía<sup>100</sup>. Se piensa que los beneficios que se puedan obtener de ella son muy diferentes a lo que puede ofrecer realmente la RSC. En las empresas que “implementan o practican la RS (51%), los principales beneficios que se perciben, en general, están asociados con la mejora de relaciones con los grupos de interés (internos o externos), así como con la mejora de la imagen corporativa y reputación” (Torresano, 2012: 21).

### **10.2.2. LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

La Cámara de Comercio de Cuenca en su listado de socios, publicado en su página WEB, cuenta con 1440 afiliados. Entre sus principales objetivos se encuentra la promoción de prácticas de RSC para poder aportar a la economía, al ambiente y a la sociedad, creando una alianza de empresas responsables y sostenibles.

Se destaca a las siguientes empresas como instituciones que, al mismo tiempo que desarrollan RSC, difunden los alcances de su ejecución. En primer lugar se resalta a la empresa municipal de Cuenca, Etapa EP<sup>101</sup> por ser una empresa de vanguardia, al presentar su II Memoria de sostenibilidad. El informe destaca los logros de la empresa en materia de agua potable, telecomunicaciones y gestión ambiental, respecto a sus públicos de interés y, lo que es más importante, su influencia en la cadena de valor, alcanzando impactos que van más allá de su operación. Simultáneamente con Elecaustro<sup>102</sup>, han impulsado la RSC por medio del Consejo de la Cuenca del Río Machángara, donde se realiza control de la cuenca media y alta a través de la Guardianía Verde, y se está instituyendo capacidades locales para sensibilizar en los

---

<sup>100</sup> La filantropía empresarial se enfoca en realizar programas que benefician a los colaboradores, a sus familias, y a las comunidades donde se asientan sus plantas y fábricas. La geografía juega un papel importante dentro de la filantropía corporativa. Los programas de aportaciones con cofinanciación o equiparación de los empleados de las empresas siguen creciendo en importancia. Lastimosamente la filantropía corporativa es solo un acto que busca el beneficio para la empresa, mas no para la sociedad.

<sup>101</sup> Es la Empresa de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y saneamiento de Cuenca. Hoy en día está posicionada como una de las mejores empresas del país, siendo un referente, tanto para empresas públicas como privadas, en la prestación de servicios con enfoque social.

<sup>102</sup> Empresa Electro Generadora del Austro, posee plantas operativas en las provincias de Azuay y Cañar. Pone énfasis en el desarrollo de programas y proyectos encaminados a cumplir la RSC y a conservar el medioambiente. Se enfoca permanentemente en establecer compromisos y generar corresponsabilidad entre la empresa y la comunidad.



pobladores la importancia de evitar el cambio de uso de suelo, en coordinación con los GADs<sup>103</sup> de Chiquintad, Sidcay y Checa” (Martínez, 2015).

En el CERES están cuatro empresas unidas a esta RED: Continental Tire Andina, ElecAustro, Emac EP y Graiman.

## **11. DIVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo que han podido alcanzar las empresas cuencanas en el campo de la RSC, que puede considerarse relativamente nuevo, es la causa por la que esta investigación tuvo que fragmentarse en cuatro secciones para poder alcanzar el objeto de estudio. Del resultado de la primera, que se la llamó “Concepción de RSC”, deriva el estudio de la segunda, denominada “Cumplimiento de los factores de RSC”; de los resultados encontrados en ésta, se realiza la indagación de la tercera sección: “Déficit de difusión de cumplimiento de RSC”; y, finalmente, la cuarta: “Diseño de un plan modelo de comunicación” sobre la manera más apropiada de divulgar la consecución de factores de RSC.

### **11.1. SECCIÓN I: CONCEPCIÓN DE RSC: EMPRESAS CUENCANAS QUE PRACTICAN RSC COMO TAL Y COMO FILANTROPIA**

Es importante, en esta sección, agradecer a todas las empresas que abrieron sus puertas para realizar el presente trabajo de investigación. Para el acercamiento a las organizaciones se elaboraron oficios solicitando la autorización respectiva para efectuar el estudio, argumentando que, al finalizar el mismo, la empresa contará con un programa de comunicación o difusión, con el fin de que se constituya en herramienta de competitividad, a la vez que promueva la legitimación social del cumplimiento de los factores que constituyen la RSC.

---

<sup>103</sup> Gobiernos Autónomos Descentralizados.

### **11.1.1. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE EMPRESAS**

Esta etapa recoge, únicamente, la información facilitada por los directivos de las empresas visitadas en la ciudad de Cuenca, principalmente en el sector denominado “Parque Industrial”, lugar donde se concentran la mayoría de compañías dedicadas a la producción de bienes. También se trabajó en el Centro Histórico, en cambio, con organizaciones destinadas a finanzas y prestación de servicios.

Se aplicaron los siguientes criterios para la selección de las empresas:

1. Con departamento administrativo localizado en la ciudad. El número de organizaciones visitadas no permite que la investigación se amplíe a un territorio geográfico espacioso como sería el cantón, sino más bien circunscrito a los límites de las parroquias urbanas.
2. Grandes y medianas. La investigación incluye a organizaciones conocidas como grandes empresas, en donde laboran más de 200 colaboradores, y las medianas que tienen entre 25 y 200.
3. Del sector privado. Se debe aclarar que no se considera el sector público que, por ley, debe cumplir con la aplicación de principios que contienen los factores de RSC; motivo por el cual se abordaron organizaciones de capital privado.
4. Con más de cinco años de funcionamiento. Período estimado que la economía revela que hay que esperar para que la organización sea rentable y, al mismo tiempo, de revertir sus utilidades y desarrollar RSC.

Las tipificaciones de la Cámara de Comercio de Cuenca permitieron la selección de las 100 organizaciones más importantes y conocidas, con las que se inicia la indagación, muestra representativa (34%) para generalizar los resultados de la investigación.

### 11.1.2. RSC SEGÚN LOS DIRECTIVOS Y ENCARGADOS DE SU MANEJO

Las empresas de la ciudad de Cuenca, al ser parte importante de la economía del Ecuador, deben estar conscientes de lo primordial que es la RSC para la sociedad; por esta razón, es necesario realizar un análisis más profundo a las empresas. Para ello se utilizan indicadores que reflejen el pensamiento actual de prácticas de RSC.

Las entrevistas se realizaron en las instalaciones de cada una de las empresas investigadas después de realizar, previamente, la solicitud a los directivos encargados del asunto a estudiar, a quienes se aplicó la encuesta con el primer tema, que a continuación se describe:

CONCEPCIÓN DE RSC
Conocimiento de RSC.
Voluntad política de directivos.
Diseño y ejecución de programas de RSC.
Sondeo realizado en abril de 2017

A continuación se presenta el informe del pensamiento de los directivos entrevistados, en torno al tema de RSC en las empresas de la ciudad.

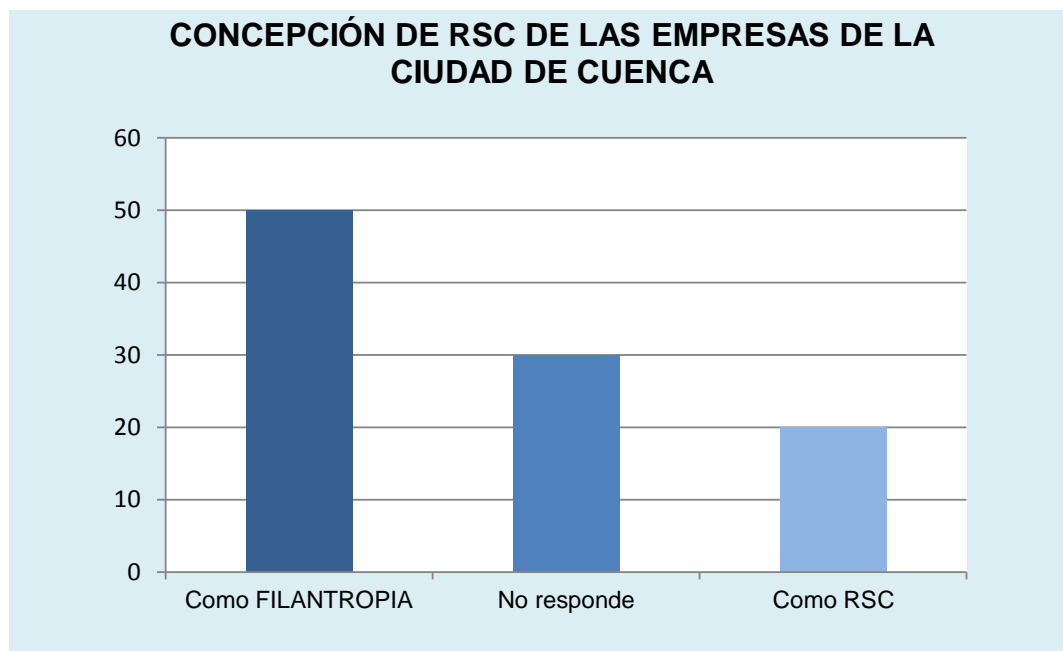


Figura 1. Percepción de RSC de administradores de 100 empresas de Cuenca

El 70% de los entrevistados afirma ampulosamente que la empresa es responsable en diversos ámbitos con sus colaboradores, comunidad y medioambiente; sin embargo, esta indagación a empresas cuencanas, claramente evidencia una gran problemática latente. Como sucede a nivel nacional, la mayoría de organizaciones dice conocer qué es RSC; pero al momento de su aplicación, el 50% de éstos directivos demuestra concebir a esta práctica como filantropía; por tanto, el revertir acciones no está a cargo de un departamento que desarrolle planes de RSC y, mucho menos, que una vez realizada ésta difunda la ejecución de los procedimientos en la materia.

Un considerable porcentaje, 30%, no se pronuncia en la averiguación realizada, lo que permite inferir, y de manera osada, que no es que se desconozca el significado de RSC, sino más bien la ninguna práctica de la misma, y ni siquiera acciones enmarcadas como filantropía.

Solamente el 20% de los entrevistados concibe a la RSC de manera correcta. Esto se demuestra en la planificación de actividades y en la paulatina mejora que van consiguiendo año tras año.

La medición y análisis que arrojan los resultados de las entrevistas a los directivos, permiten depurar la muestra de estudio para alcanzar la siguiente fase, que es la determinación de los factores de RSC.

A continuación se presenta la lista de organizaciones que revelan la planificación y aplicación de planes de RSC.

EMPRESAS QUE DESARROLLAN PROGRAMAS DE RSC	
Superior	Plastiazuay
Gransol	La Europea
Fibroacero	Tonicorp
Granistone	Adheplast
Vitefama	Agrosad
Editorial Don Bosco	Jardín Azuayo
Emporio Creativo	Milenium Plaza
Pasamanería	Graiman
Cartopel	Tesalia
Continental General Tire	Nutri

## 11.2. SECCIÓN II. CUMPLIMIENTO DE LOS FACTORES DE RSC

Se enfoca en consultar si la empresa prioriza el bienestar de sus colaboradores; si considera el cumplimiento de los factores: ético, laboral, comunitario, medioambiental y financiero como una oportunidad para su desarrollo; si la producción de bienes y servicios de la empresa no afectan de ninguna manera al medioambiente; si incentiva y apoya el emprendimiento de nuevos sectores productivos dentro de la comunidad; si busca obtener beneficios económicos a través de la RSC; y la realización de proyectos que beneficien a los grupos de interés<sup>104</sup>.

<sup>104</sup> Las respuestas a estas interrogantes se conocerán en las siguientes páginas cuando se trate el tema acerca de la Responsabilidad Social Corporativa en Cuenca.

Esta parte del estudio se realiza, a su vez, en dos etapas. La primera, se ejecuta con las encuestas a directivos de las 20 empresas que previamente responden sobre la planificación y ejecución de programas de RSC; y, la segunda, con una selección de 6 de ellas, en donde se establece un acercamiento con 33 colaboradores y 33 miembros de la comunidad de cada una de las organizaciones elegidas, a base de las respuestas con el mayor porcentaje de cumplimiento del factor laboral y/o comunitario.

#### **11.2.1. MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DE FACTORES DE RSC DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS ENCARGADOS DE SU CUMPLIMIENTO**

Con la finalidad de obtener datos cuantitativos de la organización sobre factores de RSC, adquirir un respaldo y evidencias del trabajo realizado por la empresa, que sirva como sustento teórico, y conocer la empresa y sus programas vinculados a RSC, se realizan las entrevistas a los encargados de su ejecución.

Las entrevistas buscan evidenciar el acatamiento de los principios de RSC determinados como factores aplicados.
---

Entrevistas realizadas los meses de mayo, junio y julio de 2017
---

A continuación se enlistan los temas investigados por factores. En primer lugar, se aborda el factor laboral que busca investigar el respeto al colaborador como ser humano debidamente capacitado e informado dentro de la empresa sobre el respeto a las leyes de la legislación del país que, obviamente, debe ser cumplido previo a la práctica o cumplimiento de programas de RSC desarrollados a través de factores.

La indagación busca establecer todos aquellos esfuerzos que los empresarios cuencanos plasman a través de diferentes planes en beneficio de sus colaboradores y comunidad, como entidades socialmente responsables.

CUMPLIMIENTO DEL FACTOR LABORAL
Respeto de la carga horaria.
Estabilidad laboral.
Normas de seguridad.
Políticas de ascenso.
Equidad de género e igualdad social.
Capacitación continua.
Comunicación de procesos y metas de la empresa.
Determinación clara de funciones.
Fomento de un adecuado clima laboral.

El estudio de acciones, en el campo del factor comunitario, busca conocer las políticas desarrolladas por las empresas en beneficio de la comunidad cercana (barrio) y de la ciudad.

CUMPLIMIENTO DEL FACTOR COMUNITARIO
Contratación de habitantes de la comunidad.
Intervención de la empresa en problemas de violencia en la comunidad.
Desarrollo de políticas de respeto al individuo como parte del entorno.
Acercamiento a la comunidad para identificar problemas y búsqueda de soluciones.
Atención oportuna de reclamos suscitados por parte de la comunidad.

Los temas estudiados, a través de entrevistas, miden el desarrollo de políticas socialmente responsables de las organizaciones. Demuestran el cumplimiento de leyes establecidas que evidencian un franco respeto al medioambiente, más allá del temor a ser penadas, y patentizan la responsabilidad social en un mundo compartido por la presente y futuras generaciones.

CUMPLIMIENTO DEL FACTOR MEDIOAMBIENTAL
Acatamiento de leyes de la constitución para protección del medioambiente.
Cumplimiento de ordenanzas municipales.
Realización de estudios de impacto ambiental de la empresa.
Actualización en métodos que aportan cuidado al medioambiente.
Práctica de las tres R's (reciclar, reducir, reutilizar)

El siguiente cuadro contiene temas que miden las acciones que reflejan la ejecución de políticas, basadas en principios y valores, enmarcadas en la ley y las que van más allá, siendo éstas las de mayor interés para medir el factor ético de RSC.

CUMPLIMIENTO DEL FACTOR ÉTICO
Venta de productos o prestación de servicios de calidad.
Cumplimiento de garantía de sus productos.
Competencia leal.
Código de ética de la empresa: sanciones por incumplimiento.
Respeto de las normas de convivencia con la comunidad.
Participación de colaboradores en la toma de decisiones.

El acatamiento de diferentes obligaciones económicas y, adicionalmente, el apoyo a otras organizaciones, son establecidas con las entrevistas basadas en los siguientes temas:



CUMPLIMIENTO DEL FACTOR FINANCIERO
Cumplimiento de obligaciones tributarias.
Cancelación justa y puntual de remuneraciones a colaboradores.
Plan de contingencia en caso de una crisis económica.
Distribución de utilidades de acuerdo a la ley.
Gratificaciones por cumplimiento de metas y objetivos.
Apoyo financiero a ONGs.

#### **11.2.1.1. PRESENTACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC**

En el desarrollo de la investigación se presenta, en primer lugar, los resultados y la interpretación de 14 de las empresas de la muestra depurada; posteriormente, y como una segunda sección, se hace ostensible y se analizan las encuestas a colaboradores y miembros de la comunidad de las 6 siguientes organizaciones que forman parte del análisis integrado del cumplimiento de factores.

La programación de las reuniones, con el personal encargado de RSC, se ejecutó contemplando que el acercamiento a cada organización sea de manera aleatoria; por ello, el orden de presentación de los resultados que arrojan las entrevistas del cumplimiento de factores de cada empresa, se realiza de similar forma.

### **1. CORPORACIÓN SUPERIOR**

Es un conglomerado especializado en la producción y comercialización de productos derivados del trigo ubicada en Guayllabamba (Quito) y en la ciudad de Cuenca. La corporación cuenta con más de 40 años en el mercado. Su capital es 100% ecuatoriano. Gestiona relaciones comerciales cercanas para el conocimiento de sus potenciales consumidores. Tiene un portafolio de marcas altamente competitivo tanto de pastas como de galletas.

## CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE CORPORACIÓN SUPERIOR



Figura 2. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Corporación Superior

La empresa Superior tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 82.29%. El factor comunitario tiene un promedio del 40.63%, aunque genera más de mil puestos de trabajo, es el que menos se cumple. Los factores medioambiental y financiero, cumplen con el 100%.

La empresa posee tecnología de vanguardia que garantiza procesos y prácticas de manufactura. Su jefe de talento humano manifiesta que, como garantía de calidad, sus dos plantas han sido evaluadas y aprobadas con la norma internacional ISO 9001-2000 para la producción y comercialización de productos.

Laboralmente, la empresa se rige por normas que establecen cargas horarias de acuerdo a la ley, capacitaciones periódicas, derecho de estabilidad laboral, garantías de seguridad, y estándares de calidad. La comunicación interna se maneja a través de chats en línea y reuniones mensuales.

Mantiene diálogos periódicos con la comunidad; sin embargo, sus colaboradores desconocen sobre sus prácticas de responsabilidad social comunitaria a pesar de encontrarse dentro de sus políticas empresariales, lo que implica que la comunicación entre las plantas de labor no es lo suficientemente equilibrada y correcta.

En cuanto a la responsabilidad medioambiental, solo su planta ubicada en Guayllabamba, cumple con normas de cuidado, ordenanzas municipales y programas de reciclaje y reutilización.

Por otra parte, la empresa cuenta con políticas de ética que engloban a sus colaboradores y a la comunidad en general, garantizando un estricto control de calidad en sus productos.

Adicionalmente, la empresa cumple con sus responsabilidades financieras preocupándose por el bienestar y remuneración justa de sus empleados, además de planes de manejo de crisis para evitar perjudicar a sus colaboradores.

Las prácticas de RSC priorizan el bienestar de los trabajadores, debido a que ambientalmente su labor no afecta, de ninguna manera, a ningún sector.

## **2. PLASTIAZUAY**

Es una empresa fundada en 1985 con un enfoque industrial y comercial en la elaboración de trabajos con PVC, calandrados y laminados, que dan como resultado una variedad de productos manufacturados con materiales sintéticos. Actualmente, la industria tiene cuatro puntos de venta en diferentes ciudades: Quito, Guayaquil, Ambato y Cuenca.

### CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE PLASTIAZUAY

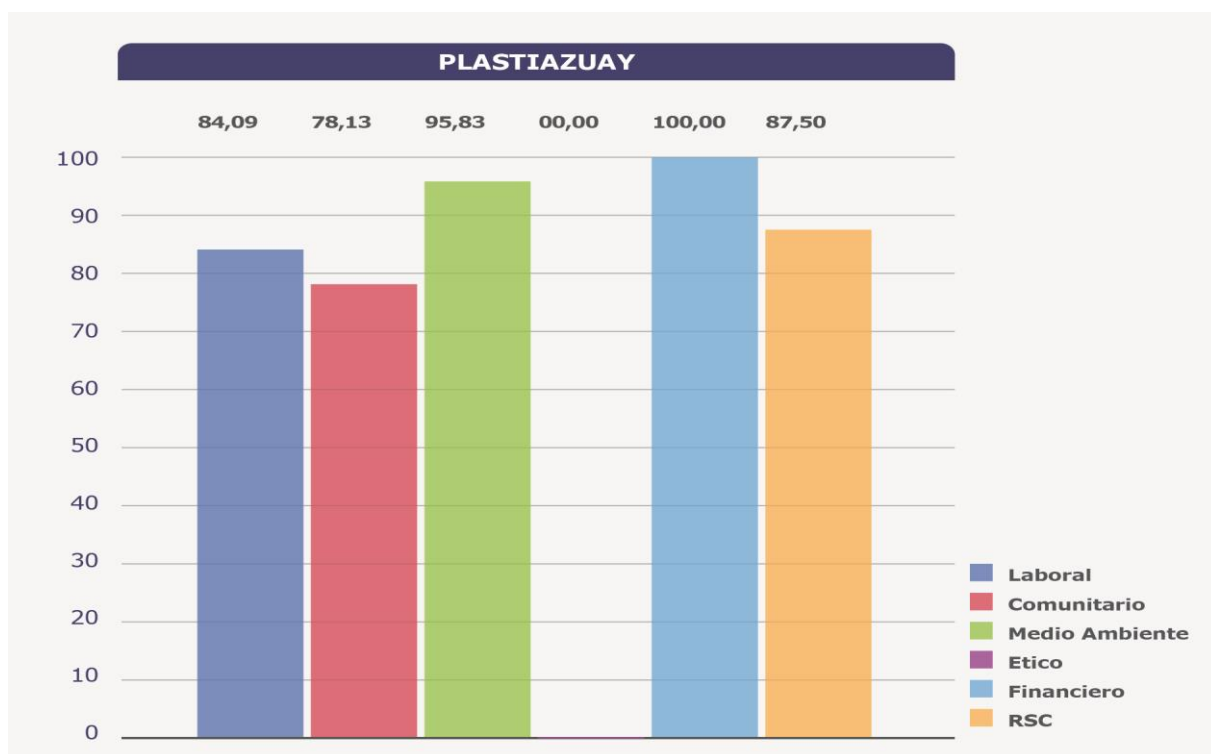


Figura 3. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Plastiazuary

Plastiazuary tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 74.26%. El factor ético al tener 0 % es el que menos se practica, convirtiéndose en la única empresa que ha descuidado dicho factor. En los otros se ve mayor interés, llegando el factor financiero a un acatamiento del 100%.

El departamento de talento humano es el encargado de gestionar la responsabilidad social de la empresa. Su principal personero manifiesta que cuenta con planes y compromisos de RSC desde hace tres años, enfocados en sus colaboradores y la comunidad.

Capacita a sus empleados periódicamente y cuenta con convenios con Universidades para la contratación de nuevos colaboradores, los mismos que siempre reciben procesos completos de inducción.

Financieramente, cada año realiza una rendición de cuentas. No dispone de con un código de ética, pero promueve buenas prácticas laborales y comerciales. Sus productos cuentan con un certificado de calidad en el que se indica las características técnicas y las condiciones de venta, de forma que se pueda reducir los inconvenientes o quejas de parte del cliente.

A nivel comunitario, la empresa participa en el plan operativo anual. Uno de sus colaboradores es miembro del comité de la parroquia Hermano Miguel, con el objetivo de colaborar con la ciudadanía y generar cercanía entre la empresa y la población.

Por otro lado, se considera que es una industria de alto riesgo que contamina el medioambiente, por lo que se toman las medidas necesarias para regular su generación de desechos contaminantes según lo que manda la ley.

La prioridad de RSC de Plastiazuary son sus colaboradores, abarcando el mayor número de factores en los que se pueda beneficiarlos directamente, así como a sus familias. No planifica obtener beneficios económicos de su labor; sin embargo, espera seguir ampliando y fortaleciendo sus puntos neutros en prácticas de responsabilidad social.

### **3. GRANSOL**

Nace del sueño de 231 socios de la cooperativa de producción agrícola, ganadera y de servicios de alimentación para vivir mejor, PROGRASERVIV. Los alimentos que se comercializan provienen de granjas solidarias (Gransol); por ello, mediante la compra o consumo de sus productos, se apoya a la economía popular y solidaria.

## CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE GRANSOL

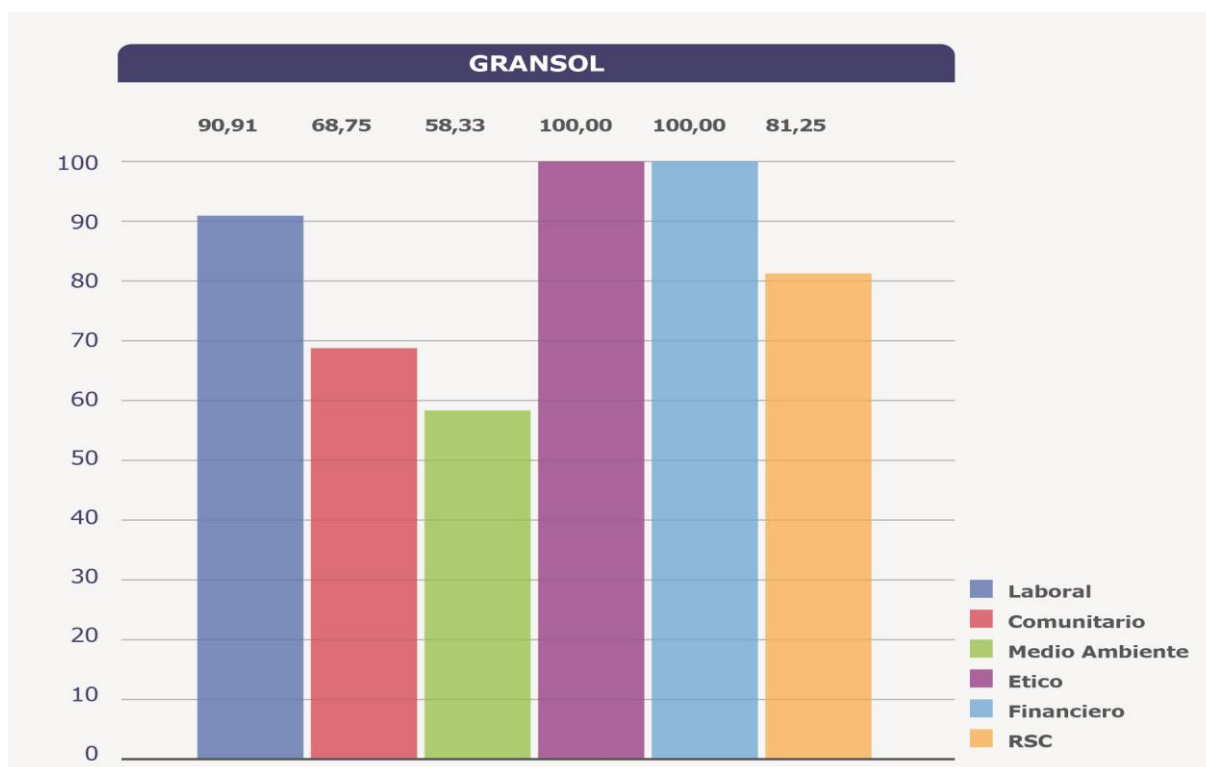


Figura 4. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Gransol

El cumplimiento de todos los factores en Gransol tiene un promedio del 83.21%. En esta empresa, el factor medioambiental, al tener un porcentaje de 58.33%, es el que menos se practica; mientras tanto, los factores financiero y ético acatan el 100%.

La gestión de RSC está a cargo de varios sectores: la gerencia, la dirección de operaciones y logística, y talento humano.

Según sus directivos, laboralmente, la cooperativa cumple políticas de igualdad social, beneficios de ley, seguridad laboral; sin embargo, la capacitación se dificulta al no poseer canales adecuados de comunicación.

En su relación con la comunidad, la organización no tiene establecidos mecanismos para el intercambio de información continua. Sus productos cuentan con una planificación para eliminar, al máximo, el desperdicio por sobre producción. Si existen

excedentes en la producción, éstos se utilizan en beneficio de los socios de la cooperativa.

Tiene una política de rendición de cuentas semestrales y además utiliza las tecnologías de información y comunicación para difundir sus actividades. En la empresa se trabaja bajo el principio de cooperativismo, igualdad de oportunidades y equidad de género. A pesar de que su principal actividad es la agricultura, también promueve espacios de crianza de animales, en los que sus socios pueden convertirse en productores o trabajadores.

Dentro de la cooperativa no existen inversionistas con mayor porcentaje de ganancias, para intentar equiparar una repartición justa. En este sentido, de presentarse algún inconveniente con esta política se hace uso del reglamento interno.

Por su labor, se entiende que la empresa tiene un impacto mínimo en contaminación y destrucción ambiental, pero no se ha realizado un estudio que lo respalde. No auspician programas para la conservación o restauración del medioambiente.

La cooperativa Gransol plasma un código de ética. Financieramente, cumple con los requisitos y obligaciones de ley; empero, no realiza retribuciones económicas de ningún tipo.

Las prácticas de RSC en Gransol muestran contradicciones. A pesar de que la cooperativa apoya a sectores productivos dentro de la comunidad, no cuenta con canales de información y comunicación con la población cercana.

Posee un correcto equipamiento para los colaboradores, realiza bonificaciones y descuentos a sus socios, etc. Esto evidencia que la RSC en Gransol corresponde a una actividad filantrópica desinteresada, pero que no forma parte de un plan o estrategia definida.

#### 4. LA EUROPEA

Es una industria de alimentos con más de 70 años en el medio local. Utiliza tecnología alemana en cada uno de los procesos. El desarrollo en la industria ha facultado el incremento de su oferta de productos, no solo a nivel de cárnicos y embutidos sino también a la elaboración de conservas, enlatados y salsas.

##### CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE LA EUROPEA

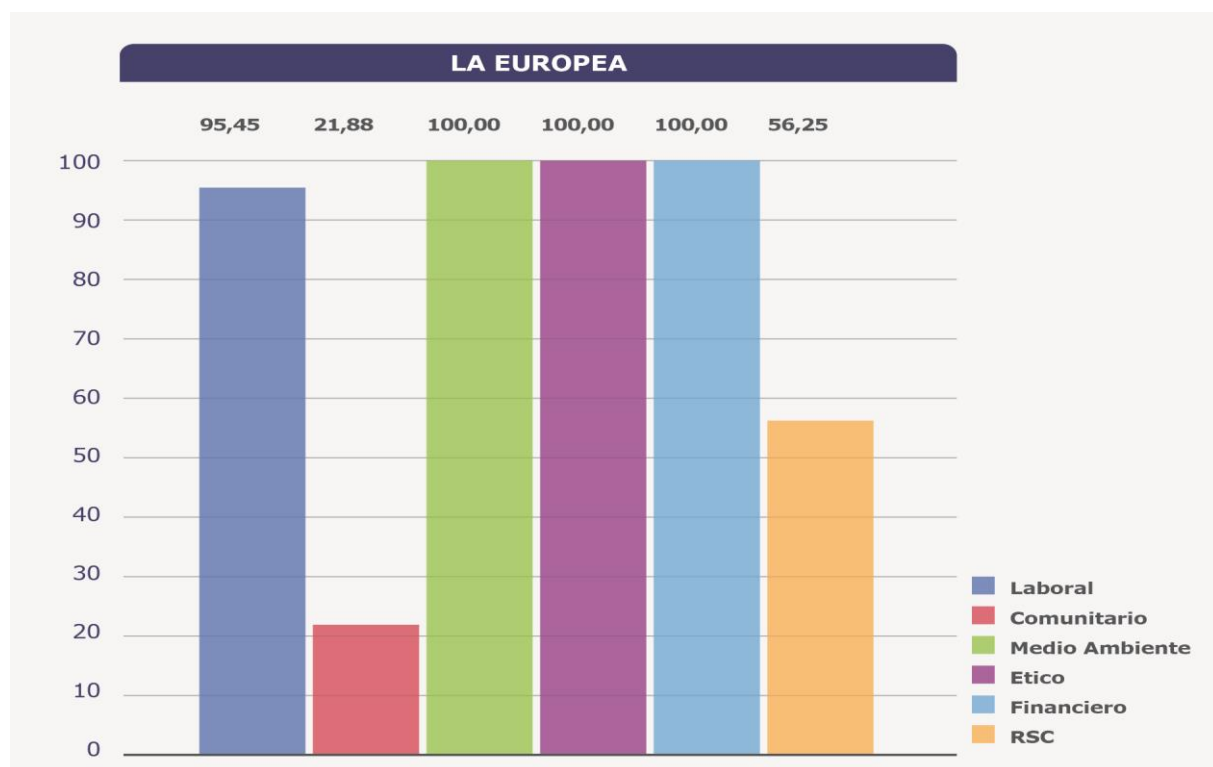


Figura 5. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en La Europea

La Europea tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 78.93%. El factor comunitario es el que menor acatamiento tiene, con un 21.88%. Los factores medioambiental, ético y financiero, cumplen con el 100%.

El departamento de trabajo social de la empresa es el encargado de gestionar prácticas de RSC. Su responsable, considera que dentro del proceso de retribución a la sociedad



y los colaboradores, tiene prácticas de RSC fundamentadas en sus normas éticas y valores empresariales.

Posee buenas prácticas laborales. Cumple con lo establecido en el código del trabajo en cuanto a la carga de horas laborables, pagos justos y contratación. Propicia espacios laborales seguros a través de normas de seguridad y, a su vez, respetuosos con la diversidad y la igualdad de oportunidades.

En cuanto a su relación con la comunidad, la empresa realiza actividades filantrópicas ocasionales en favor de la sociedad. Del mismo modo, cuenta con convenios institucionales con ONGs o empresas sociales.

La empresa cumple con sus obligaciones medioambientales estipuladas en las normas y reglamentos de ley. Las prácticas apegadas a RSC de la industria se evidencian en proyectos de “ayuda social”.

La Europea, parece haber descuidado la planificación de RSC y los espacios de difusión y comunicación, a nivel interno y externo, acerca de su trabajo, debido a que sus colaboradores desconocen la labor que la empresa realiza en favor de la comunidad. A pesar de cumplir con sus obligaciones legales no tiene planes ni proyectos voluntarios para contrarrestar, por ejemplo, el desgaste ambiental.

## **5. FIBROACERO**

Se constituye como un negocio familiar. Inicialmente fabricaba fibra de vidrio, motivo por el cual asume su nombre. Es una empresa que se dedica a la producción de línea blanca. Tiene presencia en más de 14 países desde hace más de 40 años. A partir de 2010, con la implementación del plan del buen vivir y los cambios en la matriz productiva y energética, auspiciados por el gobierno nacional del Ecuador, emprende su preparación para la producción de cocinas de inducción.

## CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE FIBROACERO

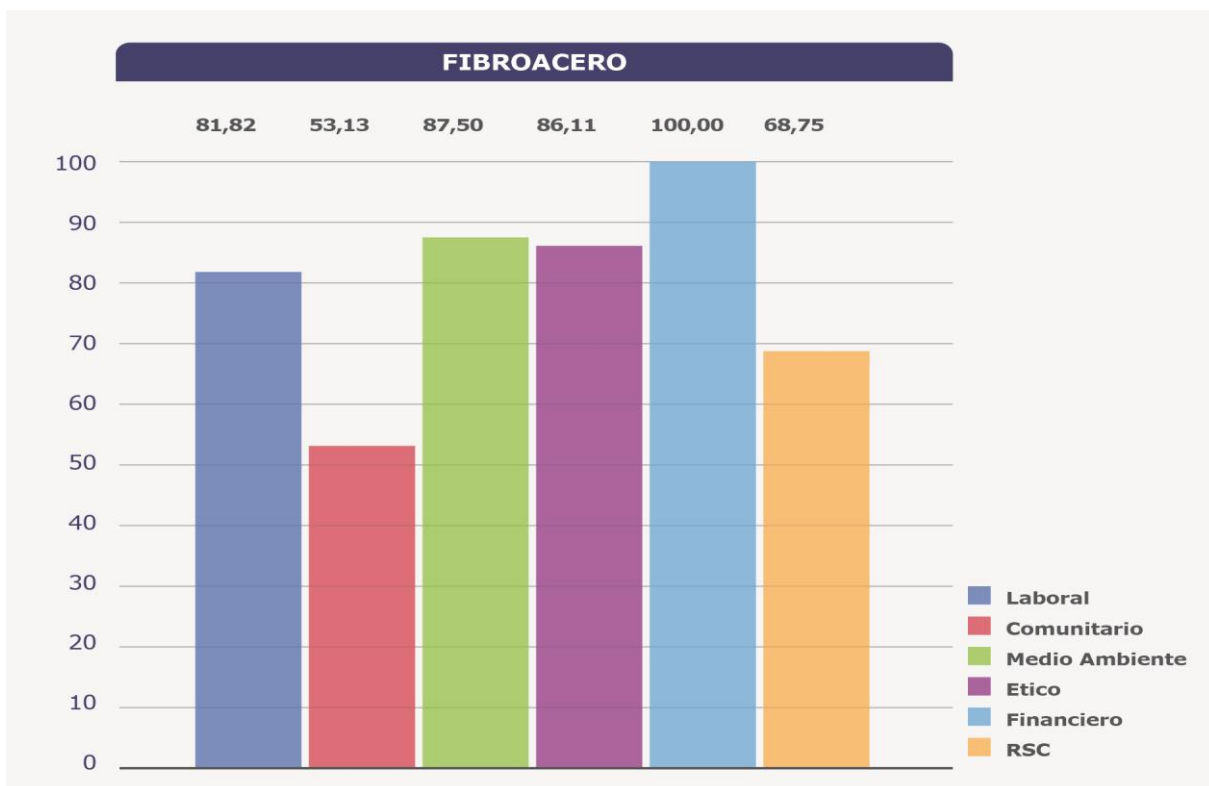


Figura 6. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Fibroacero

Esta empresa tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 79.55%. En Fibroacero, el factor comunitario tiene un promedio del 53.13%, siendo el que menos se practica. El factor financiero cumple con el 100%.

Desarrolla prácticas de RSC desde hace ocho años, manejados por el departamento de trabajo social, orientados a colaboradores y generación de trabajo sectorial. Para la empresa las garantías legales de sus empleados también forman parte de su responsabilidad social a pesar de que ese tipo de requisitos son de obligatorio acatamiento.

Laboralmente, la empresa cumple con sus obligaciones, promueve políticas de ascenso y garantiza estabilidad y seguridad laboral. Ha desarrollado programas de gestión médica y seguridad. La seguridad laboral es una inversión desde el punto de vista empresarial, pues conduce a la estabilidad.

Por otro lado, en su relación con la comunidad, mezcla la RSC y la filantropía para mensualmente aportar económicamente a la fundación Hermano Miguel que alimenta a niños de escasos recursos. Así también, actividades ocasionales se realizan con FASEC (Fundación al Servicio del Enfermo de Cáncer), IPC (Instituto de Parálisis Cerebral Infantil), entre otros.

La corporación cumple con leyes, ordenanzas y protocolos de cuidado ambiental. Promueve el reciclaje, reducción y reutilización; pero, el manejo de residuos está encargado a terceras personas y sin ningún control. La empresa no auspicia programas en beneficio ambiental, pero se rige a normas y proyectos que sí lo hacen.

Cuenta con un código ético que garantiza la transparencia y calidad de las actividades.

Aunque no colabora con ONGs, cuando se presenta la ocasión, ayuda a diferentes fundaciones. Para esta empresa, las prácticas de RSC son una oportunidad para su desarrollo y una posibilidad para dar sustento y apoyo interno y externo.

## **6. TONICORP**

Es un holding<sup>105</sup> formado por varias empresas: Industrias Lácteas Toni S.A., Helados S.A., Plásticos Ecuatorianos S.A., Dipor y Cosedone. Para el análisis se ha considerado a Toni S.A., que es una empresa que busca generar el máximo valor para los clientes en el consumo de bebidas y alimentos lácteos.

---

<sup>105</sup> Sociedad financiera que posee la mayoría de acciones y lleva la administración de un conjunto de empresas que se dedican a diversas actividades económicas o industriales.

## CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE TONICORP

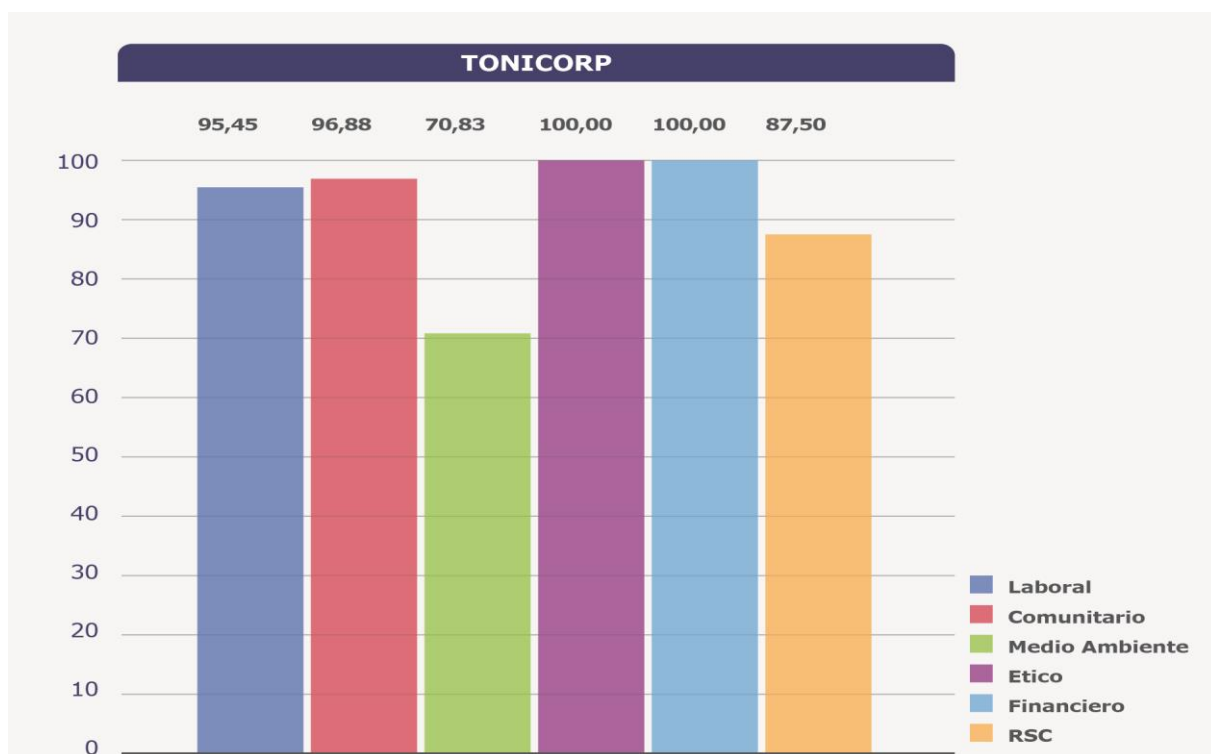


Figura 7. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Tonicorp

Tonicorp tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 91.78%. El factor comunitario es el que menos se practica, pues alcanza un 70.83%. Los factores ético y financiero cumplen con el 100%.

Sus directivos indican que, el departamento de capital humano es el encargado de gestionar las prácticas de RSC, y que, laboralmente, la empresa cumple todas sus obligaciones legales y mantiene capacitaciones constantes con sus colaboradores.

A nivel comunitario desarrolla proyectos de vinculación con medios de comunicación para informar a la comunidad de plazas laborales y decisiones que afecten al entorno, así como el apoyo a proyectos en favor de la ciudadanía y actividades recreativas.

En su compromiso medioambiental, ha realizado estudios de su impacto en el entorno. Su código ético es respetuoso con las necesidades de los consumidores.

Tonicorp desconoce la respuesta que sus prácticas empresariales causan en la población cercana, lo cual es perjudicial porque no permite realizar correcciones o adecuaciones; por ende, en caso de que se estuviesen presentando inconvenientes se reduciría su capacidad comercial junto con su reputación.

En el área financiera, la empresa siempre cumple con todas las obligaciones tributarias. También tiene un plan de crisis o emergencia, y políticas de gratificaciones para permitir ascensos de sus colaboradores.

La empresa no cuenta con proyectos de RSC que respondan a una planificación y que sean de carácter voluntario; no obstante ha realizado actos filantrópicos en beneficio de la comunidad; pero, éstos no tienen regularidad ni seguimiento. La corporación Tonicorp no realiza RSC con ánimo de lucro. La considera un compromiso ético con sus grupos de interés.

## **7. GRANISTONE**

Es una empresa cuencana creada en 2005 con el fin de abastecer el mercado nacional con mesones y revestimientos de granito y mármol. Cuenta con una nave industrial en el sector de Ricaurte, donde se encuentra implementada su fábrica con maquinaria específica para el mejor tratamiento de las piedras naturales que constituyen la materia prima.

## CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE GRANISTONE

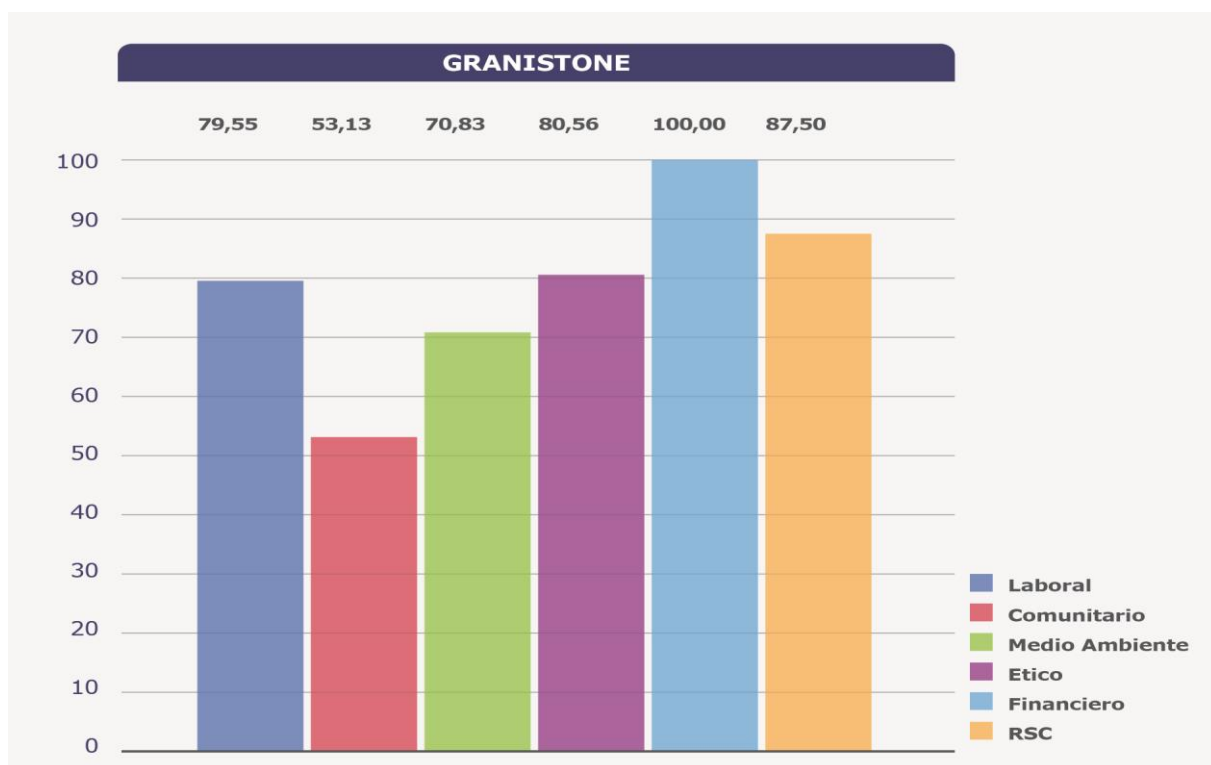


Figura 8. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Granistone

Granistone tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 78.59%. El factor comunitario al alcanzar un porcentaje del 53.13%, es el que menos se acata. Por su parte, el factor ético cumple con el 100%.

Apoya su labor empresarial con actividades de RSC adaptadas a situaciones y necesidades a corto plazo; es decir, no cuenta con una planificación detallada a mediano y largo plazo. El departamento de relaciones laborales es el encargado de gestionar la RSC de la empresa.

En el ámbito laboral, cumple con sus obligaciones de ley; sin embargo, por su número de empleados, no dispone de políticas de ascenso. Cuenta con asesoramiento en temas de salud y seguridad institucional.

En lo comunitario, se evidencia poca intervención de la empresa. No realiza ningún trabajo social en temas de interés de la ciudadanía cuencana. La empresa no se reúne con la gente del sector ni menos les informa sobre las acciones que la organización toma y que implican a la comunidad. No obstante, es importante mencionar que la mayoría de sus colaboradores viven en la comunidad, por lo que la empresa contempla la generación de trabajo dentro del sector.

En temas de cuidado medioambiental, la empresa cumple políticas externas; pero no cuenta con proyectos propios en base a las investigaciones sobre el impacto en el medioambiente. Desde el departamento de producción no se gestiona los desechos generados o, al menos, no cuenta con un sistema propio.

En cuanto a la ética empresarial, posee un código de ética propio que no contempla sanciones por incumplimiento. Financieramente la empresa cumple con todas sus obligaciones y garantías legales.

La empresa cumple las leyes, y manifiesta un claro respeto por los derechos humanos; sin embargo, no planifica actividades voluntarias de trabajo con la comunidad, el medioambiente y sus públicos objetivos. La organización entiende la RSC como responsabilidad con el medioambiente, con la comunidad en la que se encuentra ubicada y sus colaboradores. Según la empresa es necesario ser responsables con la comunidad y con los clientes; pero, en realidad, no tiene planes en sí de responsabilidad, salvo casos filantrópicos, en los que han formado parte del arreglo vial del sector.

No cuenta con estrategias comunicativas ni con un departamento de Comunicación o Relaciones Públicas.

Las actividades de responsabilidad social de la empresa están encaminadas a conseguir una buena comunicación y relación con los colaboradores y consumidores,

promover el reconocimiento social de la corporación y, por ende, su potencial desarrollo.

8. ADHEPLAST

Es una fábrica de pegamentos, plásticos y accesorios de calzado, fundada en 1975 por el grupo comercial Gerardo Ortiz e Hijos. Actualmente dirige el tercer grupo industrial más grande del Ecuador. La empresa produce y comercializa pintura, resinas y pegamentos.

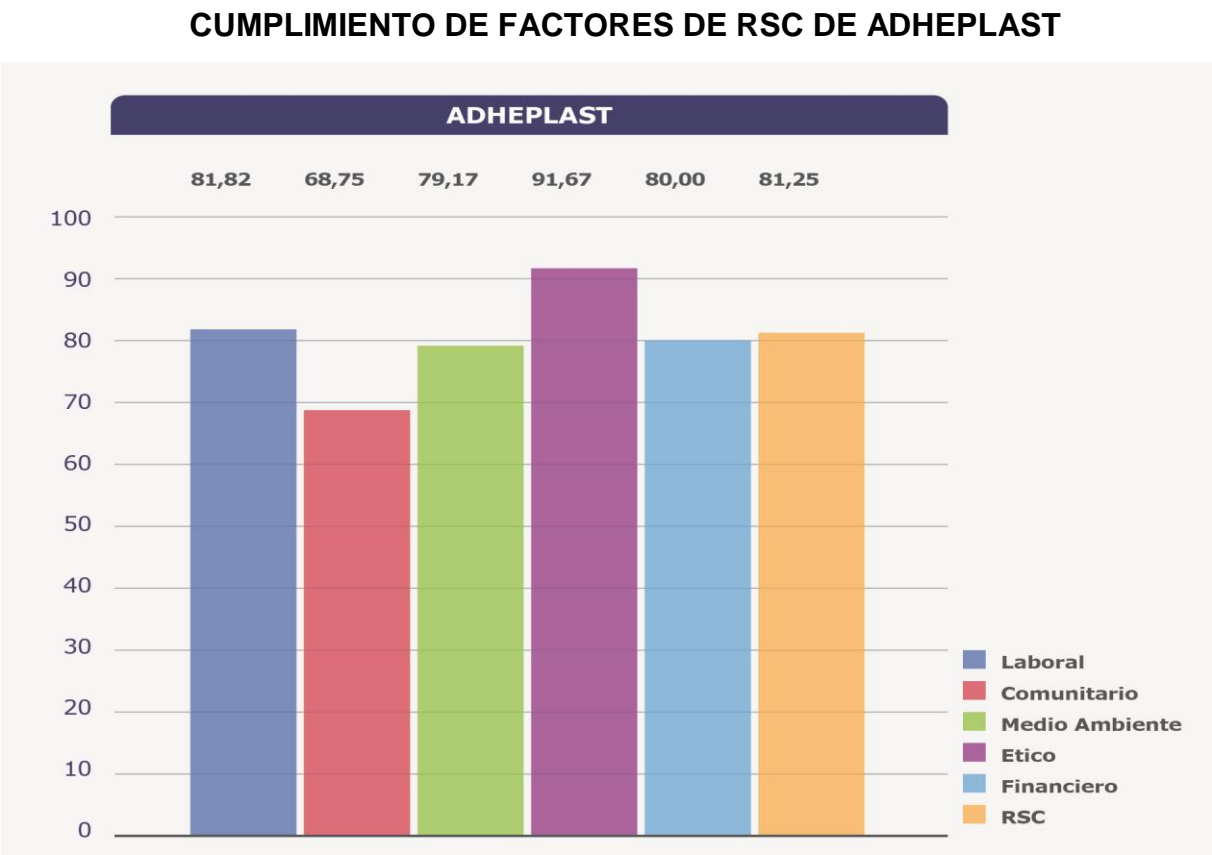


Figura 9. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Adheplast

Adheplast tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 80,44%. El factor comunitario tiene el menor porcentaje de acatamiento, con un 68,75%. El factor que mayormente se cumple, con un porcentaje del 91,67%, es el ético.



Las actividades de RSC son canalizadas desde el departamento de talento humano, debido a que no se cuenta con personal de Comunicación o Relaciones Públicas. Sus representantes advierten que la empresa establece vínculos con la sociedad a través de su aporte a SOLCA<sup>106</sup> y el compromiso con fundaciones que trabajan con personas con cáncer.

En el ámbito laboral, la empresa está enfocada en seguridad y estabilidad; sin embargo, no genera espacios para fomentar un adecuado clima laboral.

En cuanto a la comunidad, la empresa no participa con los problemas o situaciones que ocurren en la misma. No obstante, la empresa contrata personas cercanas a la comunidad y garantiza su seguridad laboral.

En su compromiso medioambiental, la empresa cumple con procesos de reciclaje y reutilización de plásticos y botellas, además de cumplir con estándares y protocolos de cuidado del medioambiente. Penosamente, no planifica actividades voluntarias de prevención y disminución del impacto que causa en el entorno.

Basa su producción en normas éticas de calidad y trabajo justo, respetando las normativas vigentes. Cumple, aunque no totalmente, con pagos justos y reconocimientos laborales para sus colaboradores.

El grupo comercial está conformado por 18 empresas, lo que dificulta que se ejecuten programas de RSC transversales, situación que retrasa los proyectos y no permite mantener comunicación fluida entre las mismas.

---

<sup>106</sup> Sociedad de lucha contra el Cáncer. Su misión es prevenir, diagnosticar y tratar a los pacientes, con equidad, eficiencia y calidad. Ha dedicado tiempo y esfuerzo al desarrollo de la docencia e investigación. Juan Tanca Marengo fue quien despertó el interés de los médicos sobre el cáncer y demostró que podía ser curable cuando se diagnostica a tiempo. El 17 de enero de 1957 se creó el Comité encargado de la fundación del Núcleo de SOLCA de Cuenca, que se encargó de difundir el conocimiento acerca de los signos de alarma del cáncer para el diagnóstico temprano de la enfermedad y de borrar el concepto de incurabilidad.

La empresa está trabajando para la creación de proyectos de responsabilidad social; pero aún no se muestran resultados o, por lo menos, no cuentan con registros.

9. VITEFAMA

Es una empresa fundada en 1988. Produce muebles para el hogar. Su planta de producción de 3.500 m2 se encuentra en Ricaurte. El compromiso de esta empresa es diseñar, fabricar, y proveer muebles de calidad que cumplan las expectativas del mercado ecuatoriano, así como contribuir con el desarrollo económico y social de la ciudad en la generación de empleo.

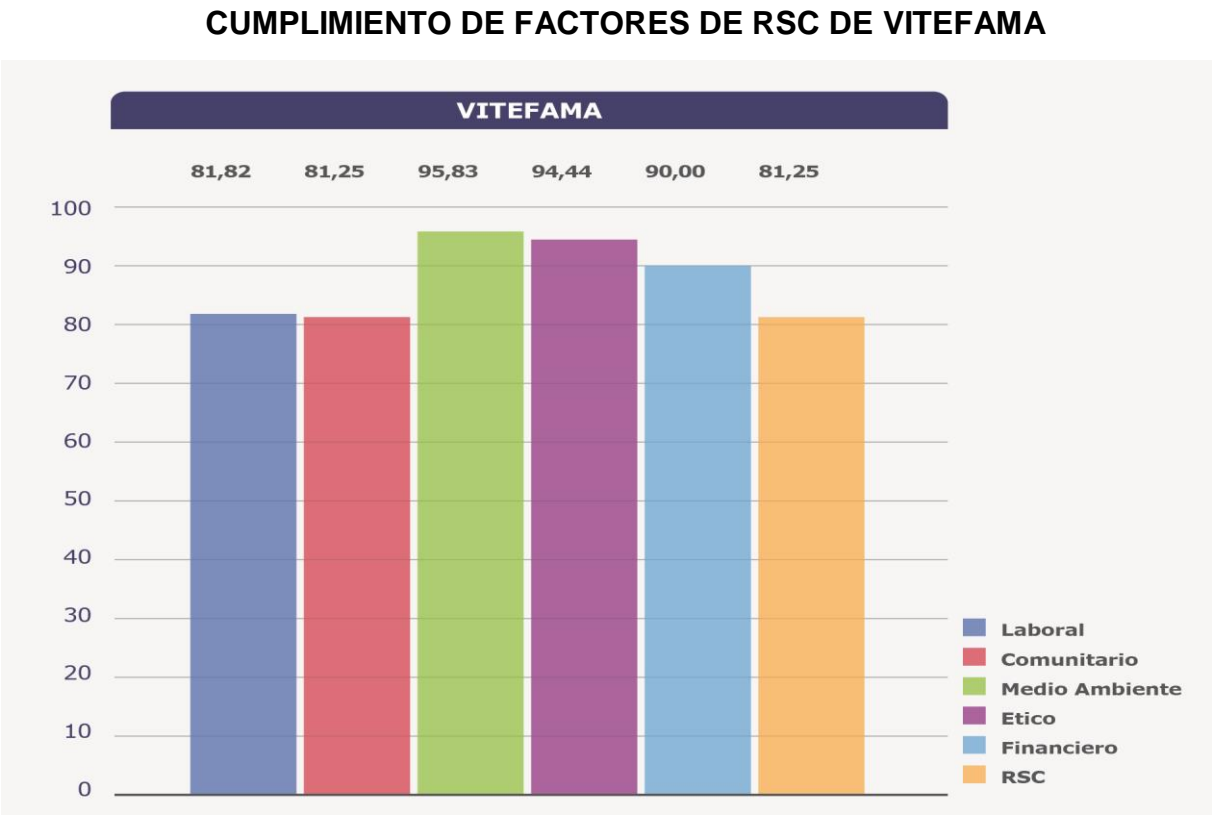


Figura 10. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Vitefama

Vitefama tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 87,43%. El factor comunitario y la RSC presentan un porcentaje menor de cumplimiento, siendo éste del

81,25%. El factor medioambiental tiene el mayor porcentaje de acatamiento con un 95,83%.

Las prácticas de RSC se gestionan desde la gerencia y el departamento de talento humano. Están orientadas especialmente a la reducción del impacto ambiental.

En el ámbito laboral, la empresa cumple con requisitos de ley y estrategias para fomentar un adecuado clima laboral; no obstante, presenta retrocesos en capacitaciones a sus empleados y en políticas de ascenso, así como la promoción de ambientes laborales sanos.

En relación con la comunidad, mantiene casi en su totalidad lazos fuertes con ella; pero no ha podido intervenir en la solución de problemas latentes en la sociedad.

En cuanto a la conciencia ambiental, la organización reduce la cantidad de desechos que produce. Para la fabricación de muebles, la empresa usa minoritariamente madera de bosques primarios. Se prefiere utilizar tableros que ya están procesados y bosques ya reforestados y cultivados. Sus instalaciones cuentan con sistemas de manejo de residuos y gases tóxicos. A pesar de sus esfuerzos, la empresa reconoce que entidades gubernamentales serían de gran ayuda en la capacitación para el cuidado ambiental integral.

Cumple con los estándares de ética y demuestra que su proceso en la entrega del producto con relación con los diferentes públicos es positivo, teniendo en cuenta que este valor es percibido por los grupos de interés.

Financieramente, cumple con las expectativas de un buen manejo interno, aunque no ofrece apoyo financiero a ONGs.

La RSC de Vitefama, a pesar de no contar con proyectos a largo plazo, se encuentra en un proceso de fortalecimiento de sus herramientas para poder elaborar planes de responsabilidad social transversales a los objetivos empresariales.

**10. AGROSAD**

Es una compañía que abre sus puertas en 1977. Se ha ido forjando como una empresa que importa y distribuye semillas certificadas de hortalizas; pastos para producción de leche, carne y lana; semillas medicinales y ornamentales; insecticidas, herbicidas y fungicidas.

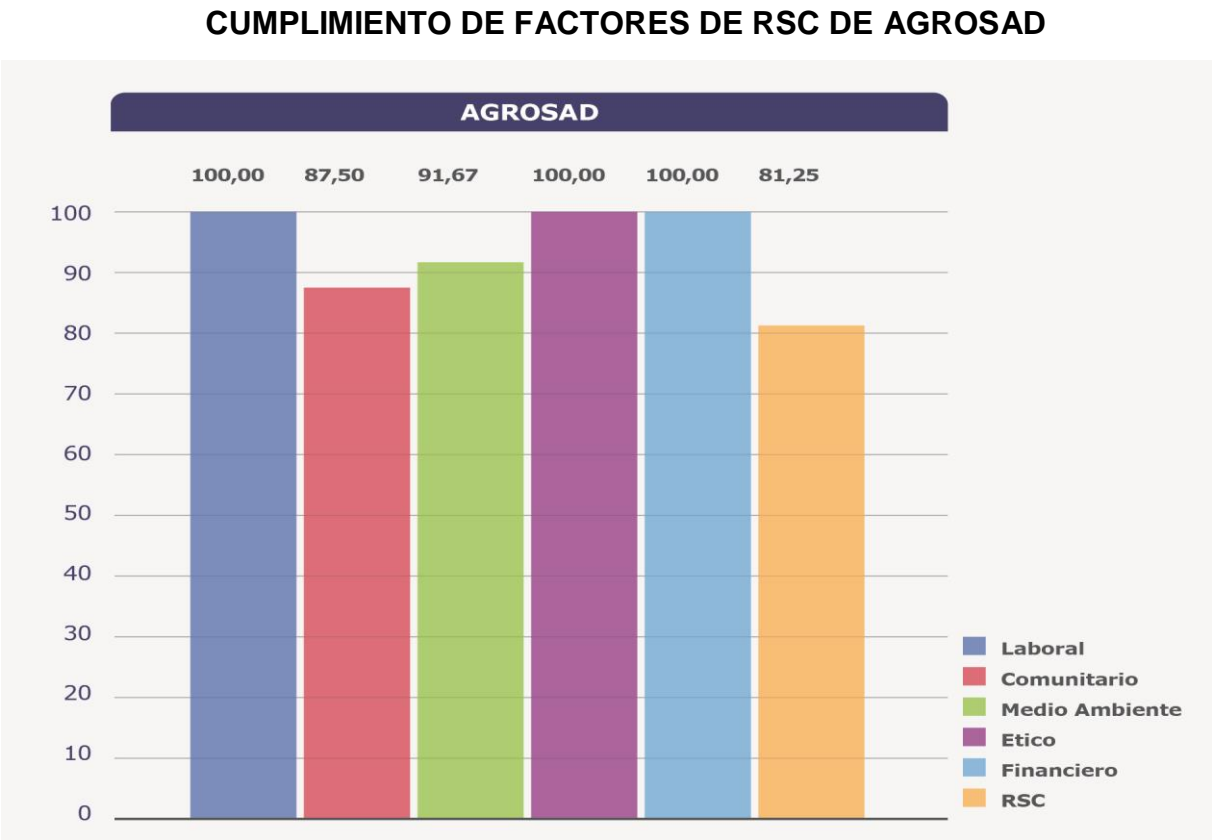


Figura 11. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Agrosad

En Agrosad el promedio de cumplimiento de todos los factores es del 93,40%. En esta empresa, la RSC presenta el menor porcentaje de acatamiento con un 81,25%. Los factores laboral, ético y financiero alcanzan el 100% de cumplimiento.

La RSC de la empresa es gestionada por el departamento de talento humano. Sus dirigentes indican que en el ámbito laboral, la empresa cuenta con estrategias de comunicación y capacitación para prevención de accidentes, de enfermedades y alimentación saludable. La corporación a través de programas sociales e incentivos económicos fomenta un mejor clima laboral. Adicionalmente, cuenta con espacios de rendición de cuentas para garantizar transparencia en la gestión corporativa.

La empresa tiene 41 años en el mercado y en el transcurso del tiempo se ha ido fortaleciendo la organización comunitaria a través de técnicos de campo que dictan capacitaciones a grupos interesados en el producto y servicios de Agrosad.

Realiza recolección de envases, con un sistema denominado recolección de triple lavado, cuyo objetivo es enseñar a los agricultores el proceso de desecho para eliminar residuos tóxicos en el ambiente, producidos por la incineración de envases. Trabaja también con la Prefectura en el programa de huertos caseros: provee semillas y dicta capacitaciones.

La empresa tiene políticas internas de trabajo, políticas de cada departamento; y, para toda la empresa, hay un manual de políticas, reglamento interno, políticas de salud y seguridad para todos los colaboradores, y una estructura organizativa ética bastante desarrollada.

La organización cumple con normativas de cuidado del medioambiente; pero no genera iniciativas propias para promoción ambiental. En su aspecto financiero se constituye como una empresa que sobrepasa los reglamentos y genera beneficios para sus colaboradores. La RSC en Agrosad se cumple a través de proyectos periódicos sin interés de lucro, cuyo único objetivo es mantenerse en el mercado, generando confianza entre sus públicos.

## 11. EDITORIAL DON BOSCO

Fundada hace 98 años, es una obra salesiana dedicada a comunicar, educar y evangelizar, a través de sus productos. La organización busca ampliar su fondo editorial y audiovisual para lograr llegar a todas las familias. La editorial, más que una empresa, es una obra salesiana que forma parte de la sociedad salesiana del Ecuador.

### CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE EDITORIAL DON BOSCO



Figura 12. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Editorial Don Bosco

Editorial Don Bosco tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 78,03%. El porcentaje de menor acatamiento es el del factor financiero, con un 55%; y el que mayormente se practica es el laboral, que alcanza el 100%.

Las prácticas de RSC están direccionadas por el departamento de talento humano. Para los colaboradores de la corporación, la RSC es la integración voluntaria por parte de las preocupaciones sociales y en sus relaciones con los stakeholders; implica

invertir en la juventud y en la familia, priorizando el bienestar de los empleados y cumpliendo normas éticas e invirtiendo en obras.

La organización maneja obras en comunidades, misiones con programas emblemáticos, en comunidades amazónicas y andinas, fomentando el trabajo colectivo.

Actualmente exportan muchos de sus productos. La empresa sostiene especial atención en normas ambientales.

Editorial Don Bosco, está sujeta a las políticas estatales que se emitan, sobre todo, en el código de trabajo, que regula las relaciones laborales; y en el Ministerio de educación, que regula todas las políticas y currículos. Además, la corporación cumple con políticas implementadas para preservar el medioambiente, incluyendo en su maquinaria, equipos de alta calidad respetuosos con el entorno.

Las políticas de RSC de Editorial Don Bosco están direccionadas a la comunidad en general, debido a que su labor abarca diversos grupos de interés. Se realizan actividades altruistas en caso de ser necesario; pero también se cuenta con una planificación de procesos.

## **12. JARDÍN AZUAYO**

Es una cooperativa que inicia sus labores en febrero de 1996 en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute, luego de los daños causados por el desastre de La Josefina en 1993<sup>107</sup>. Nace como alternativa a la crisis, con 120 socios fundadores, devolviendo así la esperanza a la comunidad y cristalizando los sueños de los pautenos.

---

<sup>107</sup> Es considerado el segundo desastre en magnitud en Suramérica, después de la catástrofe de Armero, en Colombia. El 29 de marzo de 1993 se produce el deslave de la montaña Nuzhuqui, lo que da lugar a la formación de un dique natural de un kilómetro de longitud en el punto en el que los ríos Cuenca y Jadán confluían para formar el Paute. 20 millones de metros cúbicos de tierra, piedras y rocas borrarón del mapa el poblado La Josefina.

## CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE JARDÍN AZUAYO



Figura 13. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Jardín Azuayo

Jardín Azuayo tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 87,38%. El factor medioambiental presenta el menor porcentaje de acatamiento con un 54,17%; mientras que el factor financiero y la RSC se cumplen eficazmente, pues alcanzan el 100%.

La responsabilidad social en Jardín Azuayo parte del interés por las personas. No existe un departamento exclusivo para desarrollar planes y programas de RSC. La organización considera que toda la cooperativa trabaja por esa responsabilidad social.

Los colaboradores tienen que estar satisfechos, con una remuneración justa y goce de sus derechos y beneficios sociales. Además del salario monetario, las personas que laboran en Jardín Azuayo lo hacen por el salario emocional, lo que permite mantener una visión de trabajo en equipo. En lo financiero la empresa determina la tasa de interés.



Gracias a los procesos de participación, comunicación y educación cooperativa, los involucrados dejan de ser clientes y se convierten en socios y actores principales, para construir una sociedad solidaria.

No producen desechos tóxicos, pero se preocupa por desarrollar programas de reciclaje. Permanentemente ejecuta eventos de formación y capacitación a colaboradores, socios y directivos. Aunque no incida de forma manifiesta en el medioambiente, a través de estos adiestramientos, asume la responsabilidad de contribuir en algo a su conservación.

Otra política institucional es que los empleados tienen que ser del lugar donde se asientan las agencias.

Para la rendición de cuentas, cada seis meses se realizan asambleas generales de socios.

En cuanto a capacitación, uno de los programas denominado “educope” es la estrategia más significativa de la cooperativa para poner en práctica el quinto principio universal cooperativo “educación, formación e información”. El departamento de Comunicación de la cooperativa es parte de este proceso para estar en contacto directo con las comunidades. En ese mismo departamento se trabaja en la elaboración de la revista “sembrando esperanza” que refleja el trabajo del cultivo ancestral, los betuneros, los fabricantes de adobe, la medicina natural, la ganadería, entre otras actividades.

### **13. EMPORIO CREATIVO**

Es una empresa de diseño, arte y arquitectura. Desarrolla proyectos de arquitectura, diseño de interiores, imagen exterior, vallas y una gama de productos publicitarios.

## CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE EMPORIO CREATIVO

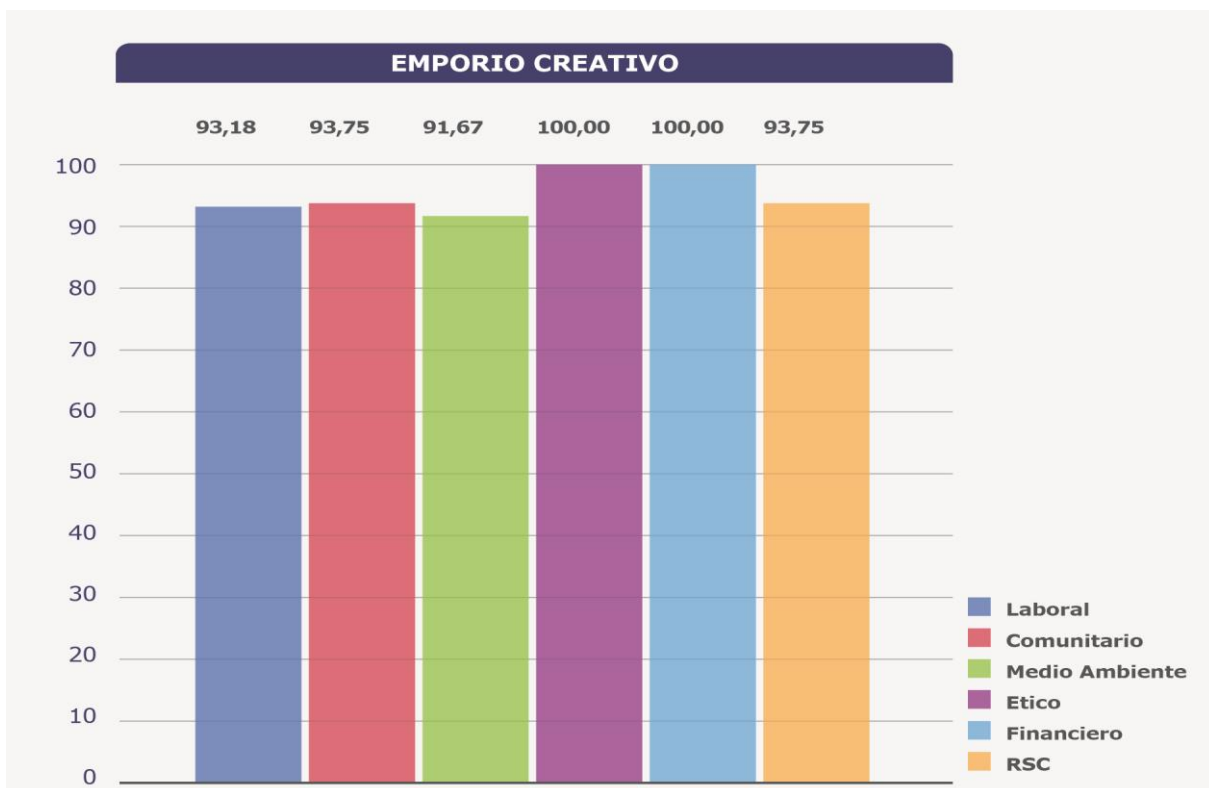


Figura 14. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Emporio Creativo

Emporio Creativo consigue un promedio de cumplimiento de todos los factores del 95,39%. El factor medioambiental tiene el porcentaje de menor observancia con un 91,67%. Los factores ético y financiero tienen el mayor nivel de acatamiento con el 100%.

Cuenta con estrategias de RSC dirigida por la administración de la empresa. En el ámbito laboral, la capacitación al personal es constante para mejorar el servicio. Practica lo establecido por la ley, en referencia a número de horas de trabajo, estabilidad laboral, políticas de ascenso y seguridad laboral.

El compromiso con la comunidad se evidencia en la relación favorable, establecida entre la empresa y el sector. Se han realizado trabajos de señalización y mejoras del barrio. A pesar de que, aparentemente, la empresa tiene un impacto mínimo en contaminación y destrucción ambiental, no se sabe a ciencia cierta la cantidad de

desechos de material que producen mensualmente, además de su contaminación visual. Sin embargo, la empresa cumple con los estándares y normas de cuidado ambiental.

Emporio Creativo cuenta con normas de ética. Cumple con los empleados, comunidad, medioambiente.

En el ámbito financiero, cumple con sus pagos mensuales a sus trabajadores. Las obligaciones tributarias se cancelan a tiempo. La empresa no dona dinero a ninguna institución ni ONG; no obstante, pone a disposición de campañas de bienestar social, sus vallas publicitarias.

La RSC de Emporio Creativo no ha profundizado su impacto y beneficios. La empresa desconoce datos importantes sobre la contaminación que produce en el entorno, y su público objetivo; sin embargo, periódicamente trabaja en favor de la comunidad cercana, provee de señalización y apoya iniciativas sociales con sus productos publicitarios.

La labor de RSC, aunque empírica, se ha realizado sin ningún afán de beneficio económico.

#### **14. MILENIUM PLAZA**

Milenium Plaza es una empresa encargada en brindar servicios mediante los productos de sus locales comerciales y patio de comidas. Está conformada por diversas corporaciones y pequeñas y medianas empresas.

## CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE MILENIUM PLAZA

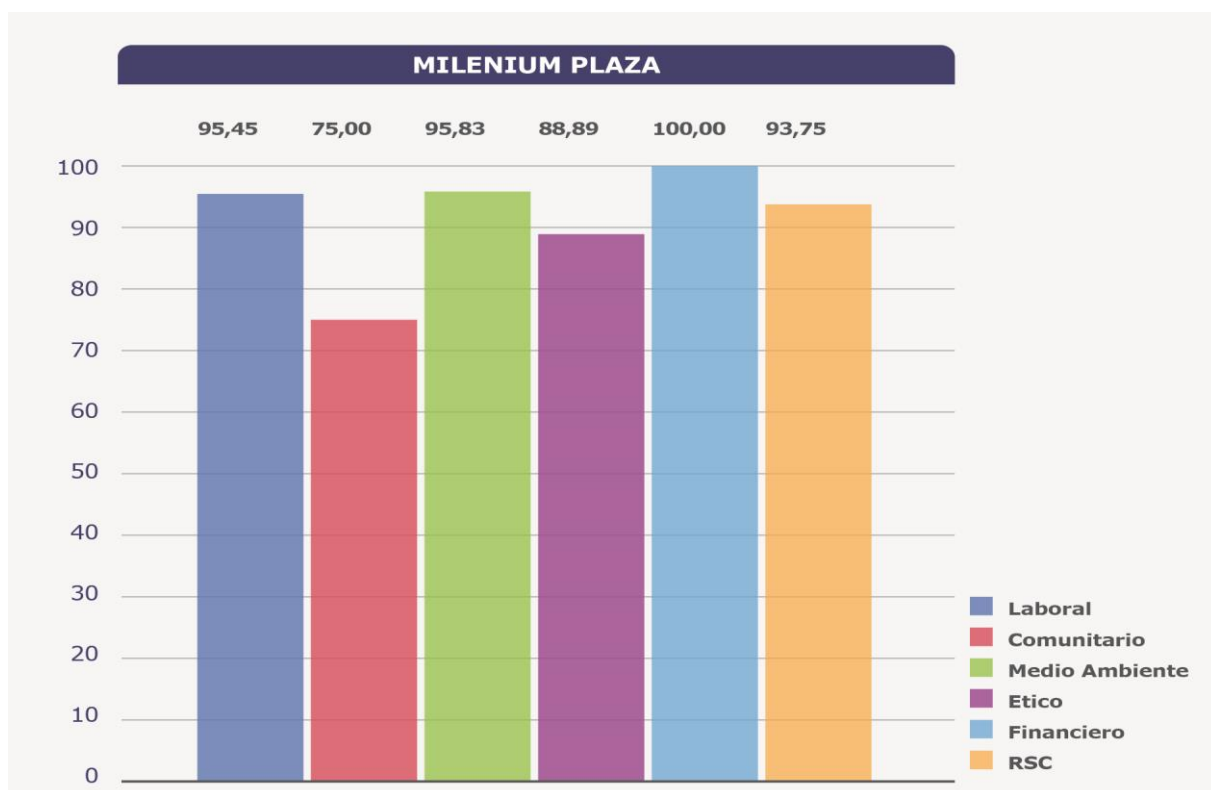


Figura 15. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Milenium Plaza

Milenium Plaza tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 91,49%. El factor comunitario, que alcanza el 75%, es el que menos se cumple. El factor que mayormente se practica es el financiero, pues obtiene el 100%.

Dentro de la empresa Milenium Plaza, el área encargada de la responsabilidad social es el departamento de operaciones, el mismo que maneja todo lo referente a apoyo a la comunidad, capacitación interna y trabajos en el tema ambiental.

Sus directivos destacan que la empresa tiene un buen clima laboral debido a que cumple con lo establecido en la ley, a través del pago justo y cargas horarias correctas. Cuenta con un sistema interno que facilita el proceso de comunicación adecuado.

La empresa acata lo establecido en la ley para el cuidado y protección del medioambiente. Posee un código de ética corporativo que es conocido por la mayoría de sus colaboradores.

Milenium Plaza cumple con un pago adecuado y puntal de acuerdo a las actividades que desarrollan sus colaboradores. También otorga gratificaciones por logros alcanzados. En el caso de tener una crisis económica, sus empleados no se verán afectados de manera directa ya que poseen un plan de contingencia. Gracias a la estabilidad económica que tiene la empresa, ha podido brindar ayuda a la Posada San Francisco, Scouts y a la Fundación Hope.

En el ámbito comunitario la empresa realiza responsabilidad social con varios proyectos desarrollados.

## **15. PASAMANERÍA<sup>108</sup>**

Es una empresa textil fundada en 1935 que fabrica y comercializa confecciones e insumos textiles para industrias afines. La empresa opera con criterios de rentabilidad sustentable y responsabilidad social y ambiental.

---

<sup>108</sup> A partir del análisis de la empresa Pasamanería se presenta una graficación diferente, debido a que sus resultados forman parte de otro análisis trabajado como contrastación de puntos de vista de los grupos entrevistados: directivos vs. colaboradores y miembros de la comunidad.

## CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE PASAMANERÍA

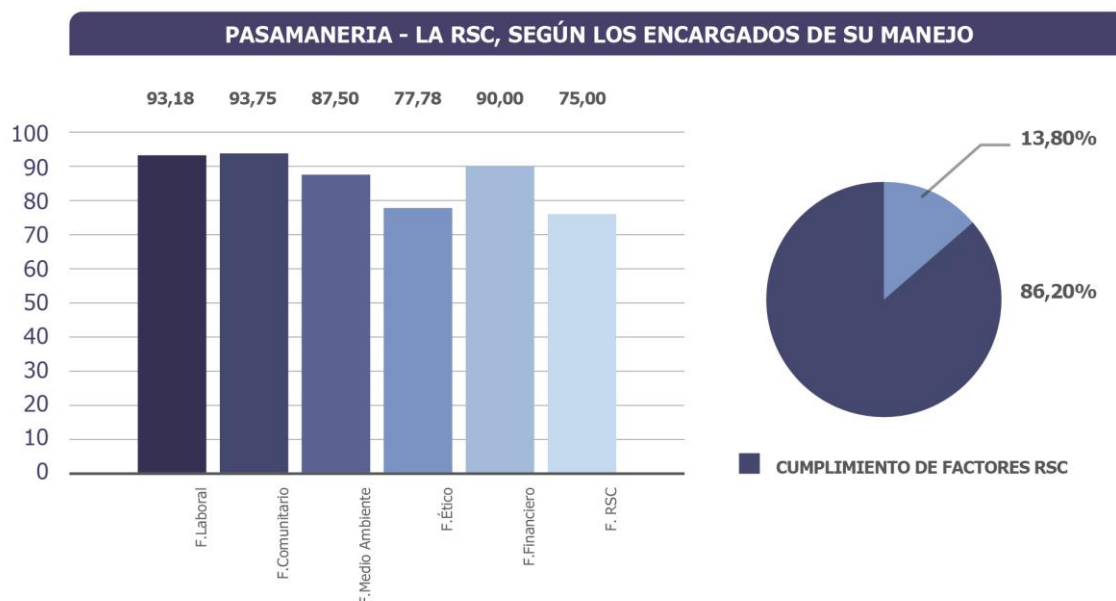


Figura 16. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Pasamanería

Pasamanería tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 86,20%. La RSC es el aspecto que menor porcentaje de cumplimiento tiene con el 75%. El factor que mayormente se cumple es el comunitario, con un promedio del 93,75%.

El departamento de talento humano es el encargado de gestionar los planes y proyectos de RSC, direccionados hacia fundaciones, actividades deportivas, conciencia social ambiental y beneficios a los colaboradores.

PASA (como también se la conoce) colabora con la comunidad a través de apoyo a diversas fundaciones. Igualmente, la empresa apoya actividades deportivas tanto de recreación y esparcimiento como de alto rendimiento y competitividad.

La conciencia ambiental de PASA se evidencia en sus gestiones ambientales para reducir impactos nocivos al entorno.

Laboralmente cumple con sus obligaciones legales y, además, sus colaboradores son beneficiarios de dispensario médico, servicio odontológico y comisariato.

Según sus directivos, PASA es una de las pocas empresas que, a pesar de no registrarse por la norma ISO 26000, desarrolla una labor adecuada y planificada de RSC.

La inversión de la empresa en responsabilidad social no tiene como objetivo la obtención de réditos económicos, pues está basada en la ética corporativa<sup>109</sup> y principios de retribución con la sociedad. La empresa manifiesta no esperar nada a cambio por sus prácticas de RSC.

## **16. GRAIMAN**

Es una empresa ecuatoriana fabricante de revestimientos cerámicos y porcelanatos, fundada en 1994, con una inversión de capitales 100% ecuatorianos. El grupo industrial Graiman está formado por algunas empresas: cerámica, pegantes, explotación minera no metálica y otras vinculadas a la metalurgia. Las divisiones de producción, administración y ventas se encuentran ubicadas estratégicamente en la ciudad de Cuenca.

---

<sup>109</sup> Prácticas éticas en el cumplimiento de las normas y regulaciones del gobierno, el trato justo a sus colaboradores, y el cumplimiento, de manera satisfactoria, con sus deberes ciudadanos.

## CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE GRAIMAN

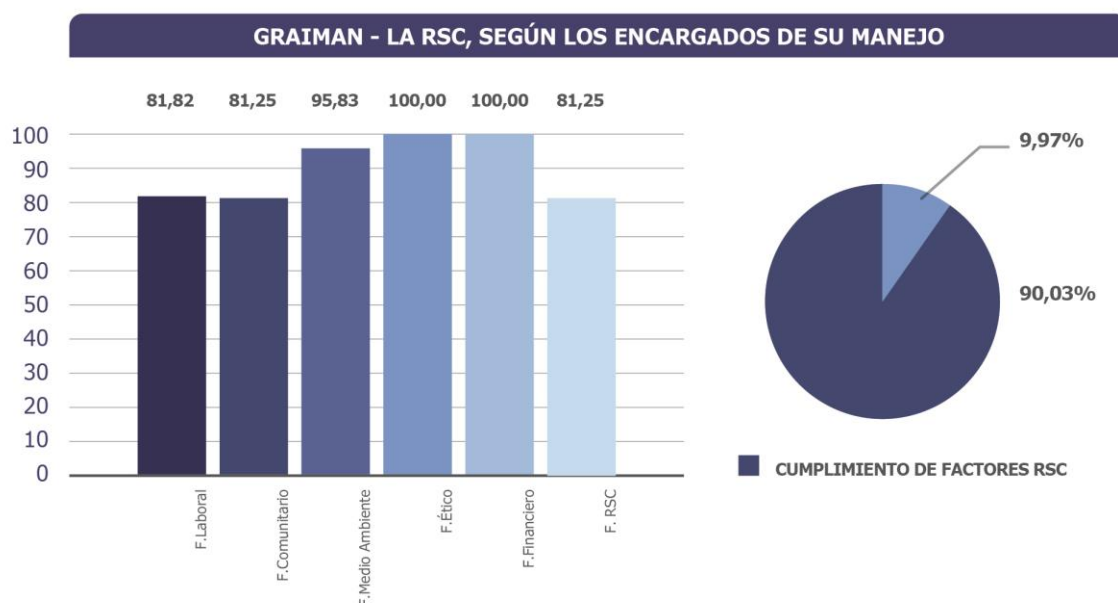


Figura 17. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Graiman

La empresa Graiman tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 90,03%. El factor con menor porcentaje de acatamiento es el comunitario y la RSC, con el 81,25%; mientras que los factores ético y financiero alcanzan el 100% de cumplimiento.

La RSC es entendida, desde el grupo Graiman, como una estrategia de gestión de la empresa, de la forma en la que los propietarios del grupo han decidido hacer negocio. Desde hace cuatro años se empezó a tratar sobre el enfoque de la RSC; es decir, acerca de cómo sistematizar, crear políticas, cómo orientar, y complementar las acciones que ya se venían haciendo. Cuenta con una comisión de RSC integrada por ocho colaboradores que, según su área, trabajan en políticas apropiadas para que el directorio las apruebe y se lleven a cabo.

La corporación ha tenido una vinculación fuerte con la sociedad. Las donaciones de cerámica para escuelas, instituciones religiosas, organismos académicos, casas comunales, han sido parte de la historia de esta empresa, según anotan sus directivos.



Fomenta la creación de valor compartido con la gente, cuidando el ambiente en el proceso de hacer negocio. La creación de este valor implica que el negocio genere valor para la empresa, los colaboradores, el medioambiente y la sociedad. En esta labor, el grupo se apoya con la propuesta que hace ETHOS<sup>110</sup>, el instituto brasileño asociado con la Corporación Ecuatoriana de Responsabilidad Social CERES, la misma que permite el acceso a un sistema de indicadores desarrollado por ETHOS que incluye la ISO 26000, la SA 8000, el Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>111</sup> de las Naciones Unidas que antes se llamaban Objetivos del Milenio.

La política de creación de valor compartido se está implementando en el grupo y cuenta con estrategias comunicacionales de sensibilización a nivel interno, de forma que los indicadores inicien en el interior de las empresas.

La empresa tiene planes socialmente responsables para reducir el impacto ambiental: procesos de reciclaje y manejo de aguas residuales.

Para el grupo Graiman las políticas de RSC promueven espacios de convivencia seguros y en un ambiente de confianza.

## **17. CARTOPEL**

Es una organización industrial, fundada en 1989, que se desarrolla en los sectores paplero y cartonero del Ecuador. Su objetivo es fabricar y comercializar cartones, cartulinas, papeles y sus derivados. Actualmente, cuenta con un molino paplero y plantas corrugadoras en Cuenca, Guayaquil y Machala.

---

<sup>110</sup> Es una ONG creada en 1998. Su misión es movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios de manera socialmente responsable, comprometiéndolas a crear una sociedad sostenible y justa. Se ha convertido en un referente internacional que desarrolla proyectos en asociación con varias entidades a nivel mundial.

<sup>111</sup> En septiembre de 2015, líderes de todo el mundo acogieron un conjunto de objetivos globales con el firme propósito de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos los seres humanos. Cada uno de los objetivos tiene metas concretas sobre los cuales hay que trabajar para poder alcanzarlos hasta el 2030. Para conseguir dichas metas, todos tienen que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil.

## CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC CARTOPEL

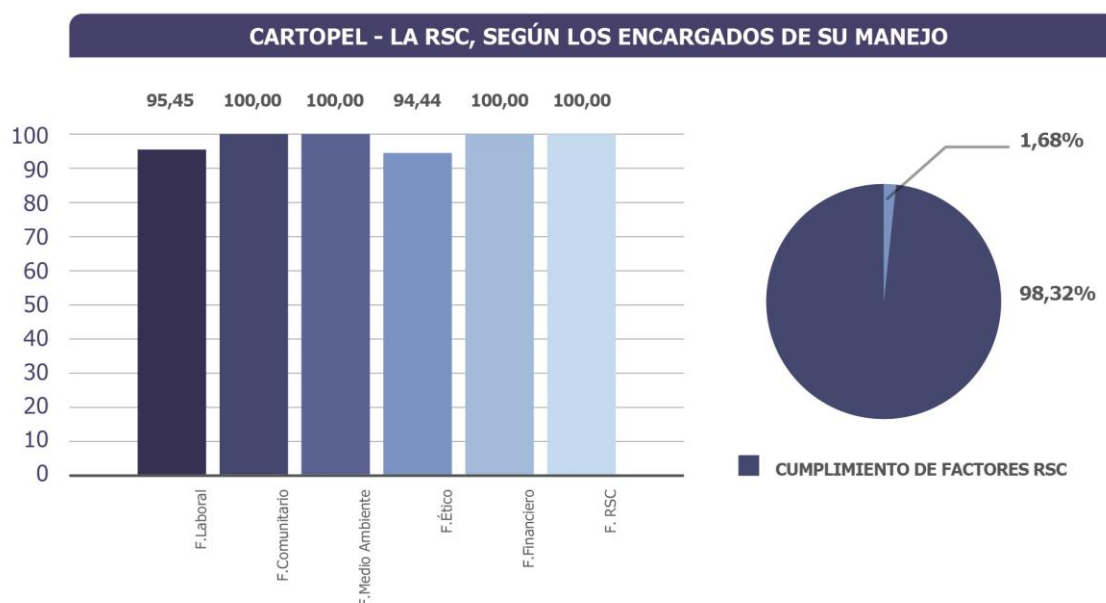


Figura 18. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Cartopel

Desde el punto de vista de los facultados para manejar la RSC, esta empresa tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 98.32%, en donde el factor ético es el que menor cumplimiento tiene, con un 94.44%; mientras tanto, tres factores (comunitario, medioambiental y financiero más la RSC) cumplen con el 100%.

Cuenta con planes y compromisos de RSC. Es en espacios de promoción interna que se han gestionado planes de RSC desde los inicios de la empresa y con mayor fuerza a partir del 2000. El área de desarrollo organizacional y recursos humanos se encarga de gestionar la RSC, fundamentada en las políticas de la empresa y apoyada en los principios contemplados en la ISO 26000, así como en el cumplimiento de lo que manda la Ley y el Ministerio de trabajo.

El desempeño laboral de los colaboradores se enfoca en la seguridad y bienestar, así como en la constante capacitación. Los colaboradores cumplen con procesos de inducción en cuanto al perfil de competencia y perfil institucional para promover un correcto desempeño de sus labores.

No cuenta con un departamento de Comunicación, por lo que estas funciones son asignadas al departamento de desarrollo organizacional y recursos humanos.

En su compromiso con la comunidad, la organización interviene en la solución de problemas latentes en la sociedad. La organización se reúne con la comunidad cercana para identificar problemas y crear soluciones conjuntas.

Cartopel mantiene políticas de cuidado medioambiental que cumplen con lo establecido en la ley, ordenanzas municipales y protocolos nacionales e internacionales.

En la convivencia y accionar empresarial, a pesar de no contar con un código de ética redactado, ha creado políticas de ética y valores acordes a su filosofía.

Financieramente, la empresa cumple con puntualidad sus obligaciones de ley. Se interesa por la remuneración y gratificaciones justas para sus empleados.

La empresa no tiene un programa de rendición de cuentas; a pesar de eso, lo hace por medio de su página WEB y reuniones internas.

La RSC, en Cartopel, no tiene como objetivo obtener rédito; no obstante, la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés otorga sustentabilidad y confianza a la empresa, lo que le permite perdurar en el tiempo.

## **18. TESALIA**

Es una empresa de bebidas en Ecuador con más de 100 años en el mercado. Fue conocida inicialmente como un balneario con propiedades curativas y terapéuticas. En 1909 aparecen los primeros registros de embotellamiento de Güitig, la misma que era distribuida en su mayoría en los principales hoteles y boticas en la ciudad de Quito. En 1921 se constituyó la sociedad de Tesalia Spring Company.

## CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE TESALIA

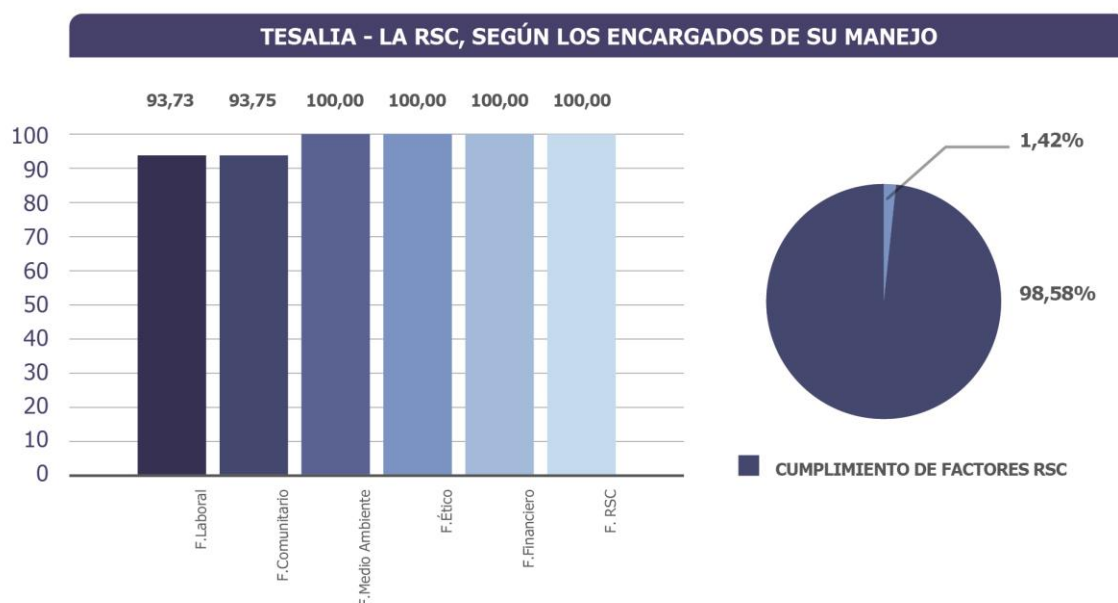


Figura 19. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Tesalia

Esta empresa tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 98,58%. El factor comunitario presenta el menor porcentaje de cumplimiento con un 93,75%. Los factores medioambiental, ético, financiero y la RSC cumplen con el 100%.

La gestión de RSC realizada por el departamento denominado “Gente”, es el resultado de un constante trabajo con el firme objetivo de generar un Ecuador mejor. Bajo esta premisa y en búsqueda de generar mejores oportunidades para el país se han diseñado cuatro pilares que rigen toda su gestión: salud, medioambiente, agua y educación.

El compromiso de Tesalia Springs CBC parte de la disposición del personal interno a los cambios o procesos que se cumplen.

Sus directivos informan que en Ecuador la empresa cuenta con la primera flota de camiones con certificación Euro3, que garantiza un control de emisiones de gases y ahorro de combustible. En el ámbito educativo se crean proyectos con becas para la

comunidad. La compañía desarrolla programas de educación ambiental en colegios y universidades con su programa “Aprendizaje verde”.

En lo referente a salud y deporte se trabaja con énfasis en la entrega de servicios de salud a familias con escasos recursos. La empresa trabaja con brigadas médicas conjuntamente con líderes parroquiales y gobiernos.

Además de mantener la emergente cultura deportiva del país por medio del Instituto gatorade de ciencias del deporte, se colabora con la hidratación y nutrición de deportistas en Ecuador.

Como una empresa dedicada a la industria de bebidas, no ha podido dejar de lado su gestión dentro del ámbito del agua. Su misión integral dentro del FONAG<sup>112</sup> le ha permitido fortalecer sus objetivos de la prevención, protección y cuidado de los páramos, fuentes de agua y bosques, evitando la sobre explotación de fuentes de agua localizadas en cuencas altas. Parte del trabajo gestionado ha involucrado talleres educativos en escuelas y colegios y cálculo de huella hídrica en instituciones privadas y estatales. Adicionalmente, realiza reducción energética en sus puntos de venta y ahorro de papel.

La empresa cumple con normas éticas para su labor y realiza evaluaciones y mejoras periódicas en cumplimiento con la ley, disminuyendo su impacto negativo y generando espacios de responsabilidad social compartida con sus consumidores.

## **19. CONTINENTAL GENERAL TIRE**

Es una empresa fundada en Hanover en 1871 como sociedad anónima "Continental-Caoutchouc- and Gutta-Percha Compagnie". La industria tiene más de 140 años de

---

<sup>112</sup> Es un fondo patrimonial creado en el año 2000 con el fin de rehabilitar y conservar las cuencas hidrográficas. Cofinancia proyectos que buscan lograr la gestión integrada de los recursos hídricos; es decir, la participación de todos los involucrados en el manejo del agua.

experiencia en su compromiso con la movilidad y el transporte. La Corporación Continental<sup>113</sup> está conformada por el Grupo Automotive y el Grupo Rubber.

### CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE CONTINENTAL



Figura 20. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Continental

Según los encargados del manejo de RSC, Continental tiene un promedio de cumplimiento de todos los factores del 98.86%. En esta empresa, el factor laboral es el que menos se cumple, pues tiene un porcentaje del 93.18%. Los otros factores, cumplen con el 100%.

La empresa dispone de planes de responsabilidad social desde el año 2010. Sus directivos revelan que la planificación de RSC en la empresa se ha desarrollado con la finalidad de evitar el altruismo eventual en diversas temáticas y más bien centrar sus

<sup>113</sup> Consta de cinco divisiones: *Chassis & Safety*: centrada en la tecnología para vehículos más moderna para la seguridad pasiva y activa. *Powertrain*: representa la innovación y eficiencia en los sistemas de tren automotriz. *Interior*: combina todas las actividades relacionadas con la gestión de información del vehículo. *Neumáticos*: ofrece el mejor modelo para cada uso desde turismos, furgonetas, camiones y autobuses a vehículos de construcción, vehículos especiales, bicicletas o motocicletas. Los neumáticos Continental cuentan con transmisión de fuerzas y seguridad en todas las condiciones meteorológicas. *ContiTech*: desarrolla y produce partes funcionales, componentes y sistemas para la industria de la automoción y para otras industrias.

esfuerzos en tres ejes claramente definidos: medioambiente, educación y deporte para personas con discapacidad.

La RSC se maneja desde el comité de responsabilidad social, conformado por administración, el área de relaciones humanas, finanzas, servicios internos y la gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas.

Laboralmente, otorga beneficios de ley a sus colaboradores y mantiene capacitaciones periódicas. Se preocupa por la sociedad y colabora con la solución de problemas que se presenten. Continental implantó dos proyectos continuos a nivel empresarial: “Artesanos de Caucho” y “Mi barrio, el corazón de Cuenca”. Estos proyectos son parte de la planificación anual de la empresa.

Para Continental General Tire, la prioridad es el aporte y valor agregado de sus empleados. En este sentido, existe un grupo llamado voluntarios “Conti”, conformado por los colaboradores y sus familias, quienes participan en las actividades de RSC.

Consciente del impacto contaminante de la industria en el medioambiente, la empresa regula sus emisiones de desechos tóxicos según lo que manda la ley.

La industria cumple con sus obligaciones financieras en beneficio de sus colaboradores, tanto en su remuneración como en el reparto equitativo de utilidades empresariales. Rinde cuentas anualmente y promueve mejoras en su labor.

## **20. NUTRI**

Lácteos San Antonio -Nutri- es una empresa fundada en la provincia del Cañar hace 42 años. Cuenta con una jurisdicción administrativa en la ciudad de Cuenca, debido a que gran parte de su producción es comercializada principalmente en las provincias australes del país. Desarrolla alternativas saludables y dispone de una extensa gama de productos lácteos elaborados a partir de materia prima ecuatoriana. Sus directivos

aseveran que cuenta con la certificación FSSC 22000 orientada a garantizar la inocuidad en los procesos de elaboración.

### CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DE NUTRI

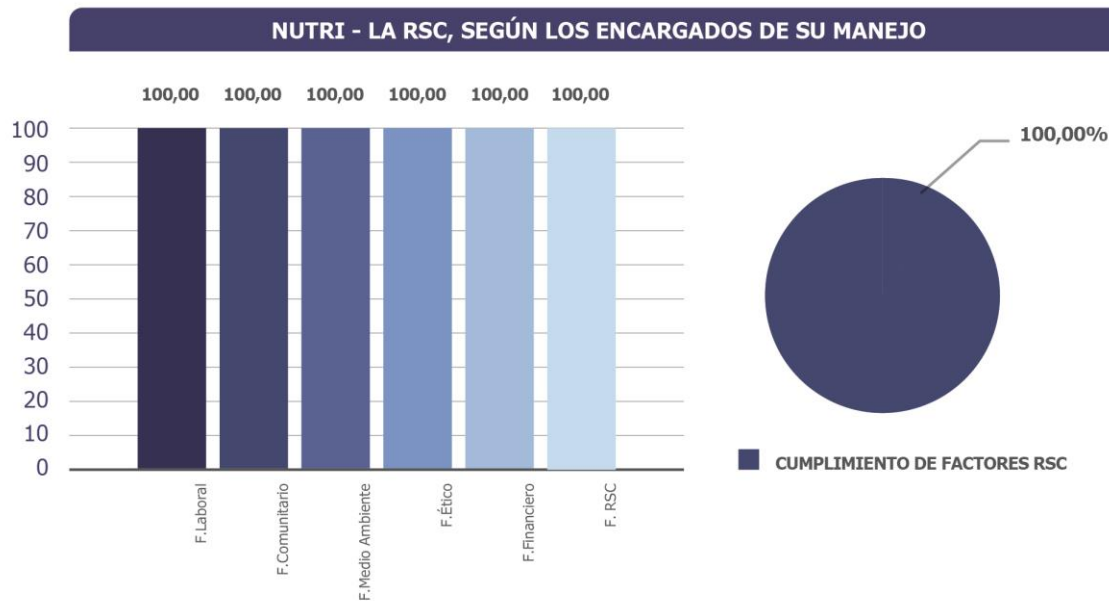


Figura 21. Porcentaje individual e integrado de factores de RSC en Nutri

Nutri tiene un cumplimiento del 100% en todos sus factores, siendo esta empresa la única que cumple con el promedio antes mencionado.

El área de talento humano se encarga de gestionar la RSC dentro de la organización, la misma que se trata con mayor énfasis, desde aproximadamente tres años.

Laboralmente, es una empresa que cumple con sus obligaciones de ley y respeta las entidades de control. Además, sus colaboradores, proveedores y distribuidores permanecen en constante capacitación para generar un impacto positivo en sus productos y servicios. Practica políticas de ascenso y mantiene reiterados compromisos con la equidad e igualdad en su código de conducta. La empresa cuenta con un sistema de seguridad industrial propio, una matriz de riesgo que promueve la



prevención de accidentes en sus lugares de trabajo y campañas preventivas referentes a drogadicción, tabaco y daño ambiental.

En su responsabilidad con la comunidad, trabaja con instituciones sociales como geriátricos, casas de acogimiento familiar y de adultos mayores, centros de retención social y desarrollo social. A nivel interno, promueve proyectos de vinculación familiar laboral. Cuenta con convenios con centros educativos de la provincia para facilitar pasantías y visitas técnicas. Adicionalmente, los servicios tercerizados a través de proveedores también están sujetos al código de conducta empresarial<sup>114</sup>.

Realiza prácticas medioambientales responsables: manejo de aguas residuales, ahorro de energía y agua, reciclaje y reutilización, manejo correcto de desechos, campañas de arborización en coordinación con la EMAC<sup>115</sup>. A nivel interno, los colaboradores reciben capacitaciones para reutilizar correctamente los desechos y promover la creatividad en la elaboración de tableros, pastas de cuadernos, etc., en beneficio de la comunidad.

La ética de Nutri está basada en sus valores empresariales. En cuanto a las finanzas, la empresa realiza puntualmente el pago de todas sus obligaciones de ley. Cuenta con un sistema de remuneraciones especiales por el cumplimiento de metas y objetivos que coadyuven al crecimiento empresarial.

La RSC de Nutri prioriza el bienestar de sus colaboradores. Incentiva y apoya el emprendimiento de nuevos sectores productivos dentro de la comunidad. Como empresa no busca obtener beneficios económicos a través de la RSC.

---

<sup>114</sup> Capriotti (1999) asevera que la conducta corporativa está constituida por todas las acciones que la organización realiza en su vida diaria. Es el saber hacer. La conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, “diciendo” cosas sobre la empresa y “comunicando” los valores y principios con los que se identifica. Esta forma de comunicación se pone de manifiesto por medio de las “evidencias”; es decir, la demostración, en el día a día, que hace la organización de un desempeño superior, en sus diferentes niveles de actuación, en relación con los competidores. Así, la conducta corporativa es considerada por los públicos como la “expresión genuina” de la forma de ser de la compañía. Por ello se constituye en la base fundamental sobre la que los públicos construyen la imagen corporativa de la organización.

<sup>115</sup> Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca.

### 11.2.1.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS, POR FACTORES

Una vez realizado el análisis individual por empresas que practican RSC, se examina, de manera grupal, el cumplimiento de cada factor. Se exhiben los resultados conjuntos de las organizaciones para establecer comparaciones.

#### FACTOR LABORAL

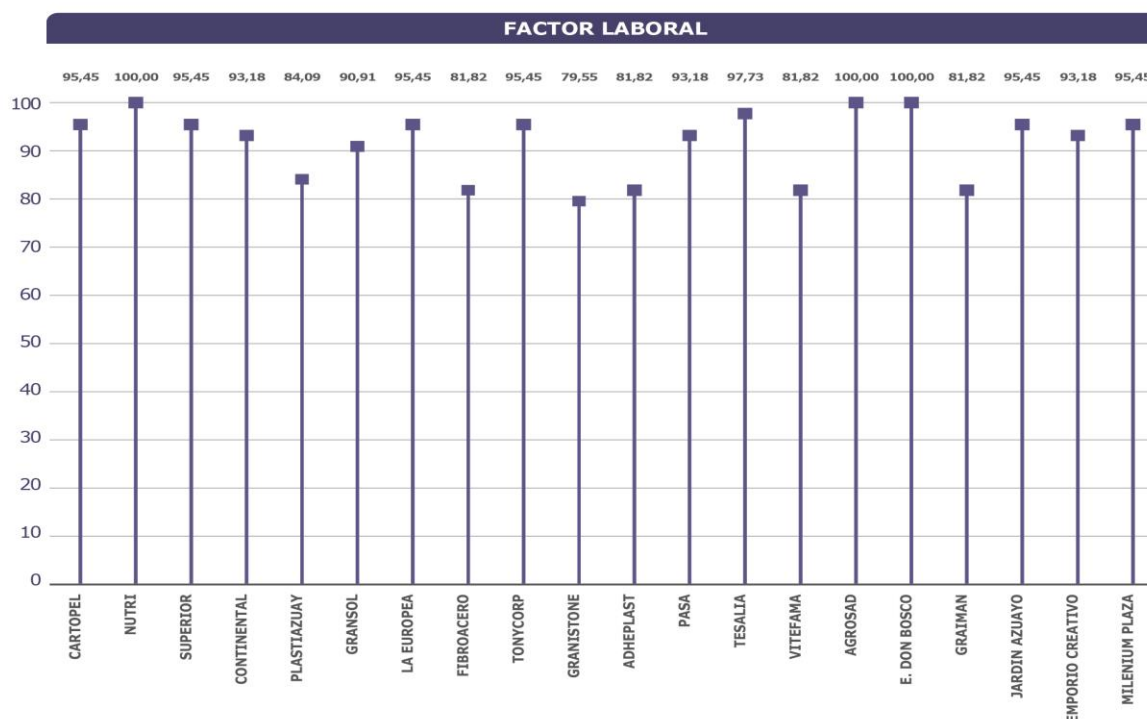


Figura 22. Cumplimiento de factor laboral, según los directivos de la empresa

En este factor, las empresas cuencanas alcanzan un promedio del 91,59% de cumplimiento. Destacan tres: Nutri, Agrosad y Editorial Don Bosco, que cumplen este factor al 100%. Granistone tiene el nivel más bajo de acatamiento con el 79,55%.

Sobre este factor, también, se pueden destacar la siguiente información:

Dentro de las estrategias que son empleadas por las empresas cuencanas, existen varios tipos de actividades en común, tales como: reuniones semanales, buzón de

sugerencias, diálogo, correo interno, equipos de trabajo, relaciones humanas. Además constan estrategias innovadoras muy específicas de cada una; por ejemplo, Continental realiza desayunos que permiten fortalecer el vínculo con los integrantes de la empresa. Graiman emplea un programa de presencia de los propietarios en las plantas para generar un diálogo directo con el público interno, y Fibroacero realiza conferencias para sus colaboradores.

Las respuestas, también, incluyen estrategias que no tienen un enfoque claro, que permita a los colaboradores hacer conocer sus problemas, necesidades de sugerencias; por lo que no se pueden considerar como destrezas comunicacionales. Tal es el caso de las revisiones gerenciales y comités de seguridad de Cartopel.

El estudio revela varias actividades para fomentar el buen clima laboral. Se identifican diferentes tipos de estrategias como: actividades recreacionales (colonias vacacionales, campeonatos, carreras atléticas, coro musical, caminatas y ciclo paseos), capacitaciones en comunicación interna, talleres, charlas motivacionales, refuerzo de valores, buenas relaciones, integración, la celebración de fechas especiales.

En las distintas empresas se implementan estrategias que las hacen únicas, como:

Gransol con sus proyectos que fomentan temas de cooperativismo.

Tesalia con su comité en engagement.

Agrosad da a sus colaboradores incentivos económicos.

Editorial Don Bosco intenta fomentar a sus colaboradores los principios e ideales para los cuales trabajan.

Fibroacero responde que sí posee estrategias que fomenten el buen clima laboral; sin embargo, en sus especificaciones, menciona que las mismas están en proceso.

## FACTOR COMUNITARIO

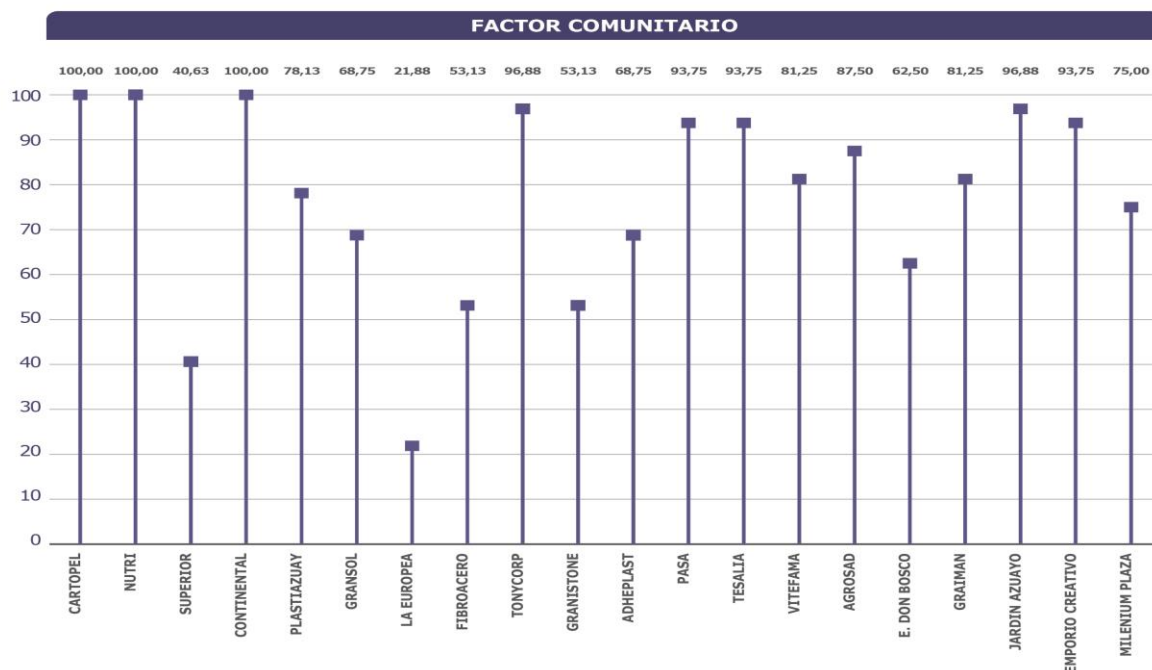


Figura 23. Cumplimiento de factor comunitario, según los directivos de las empresas

Las empresas cuencanas en el factor comunitario consiguen un 77,34% de cumplimiento, siendo este factor el que menos acatamiento registra por parte de las empresas de Cuenca. Solo tres empresas cumplen con un porcentaje del 100%, Nutri, Cartopel y Continental; mientras tanto, La Europea es la más baja, con el 21,88%.

## FACTOR MEDIOAMBIENTAL

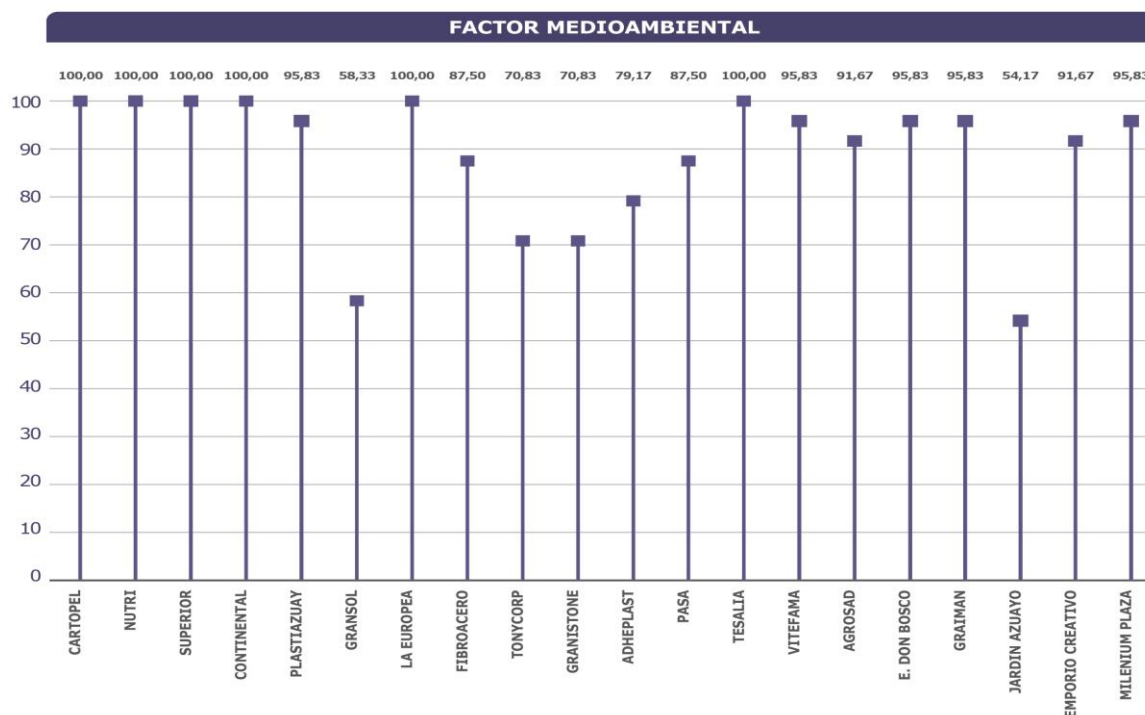


Figura 24. Cumplimiento de factor medioambiental, según los directivos de la empresa

En el factor medioambiental, las empresas cuencanas alcanzan el 88.54% de cumplimiento. Son 6 las empresas que cumplen con un porcentaje del 100%: Cartopel, Nutri, Superior, Continental, La Europea y Tesalia. Jardín Azuayo es la más baja con el 54.17%.

En torno a este factor, también, se presenta la siguiente información relevante:

En este factor, es importante mencionar cada una de las actividades que realizan las empresas. Es muy revelador el trabajo que hacen la mitad de las empresas:

Cartopel al ser una empresa dedicada al sector paplero y cartonero cumple actividades tales como la creación de grupos de reciclaje, la difusión de charlas sobre

reciclaje en la comunidad e instituciones educativas y la ejecución de programas didácticos.

Nutri, que se dedica a la elaboración de productos lácteos, ejecuta programas en beneficio del medioambiente, tales como: ahorro de energía en sus plantas de producción, tratamiento de aguas y forestación.

En Continental se lleva a cabo el programa “Mi Barrio, el corazón de Cuenca” que consiste en el apadrinamiento de 17 parques con donaciones de juegos hechos con madera, llantas recicladas y pisos de vidrio triturado; también existe el proyecto ejecutado por artesanos, que consiste en reciclar llantas en desuso; así como se da la participación permanente en mingas, ferias, etc. en alianza con la EMAC EP.

La Europea, se preocupa del monitoreo de efluentes, cada tres meses, cumpliendo así con el plan de gestión ambiental; asimismo, trabaja en la construcción de una planta de tratamiento de aguas residuales.

Tonicorp cristaliza programas de reciclaje, ahorro de luz en las instalaciones, cuidado de aguas usadas y la reutilización de hojas para borradores.

Tesalia menciona solamente una actividad en el factor medioambiental: la forestación.

Graiman cuenta con un manual de RSC que se focaliza en el ambiente, las comunidades, los colaboradores y sus familias.

Jardín Azuayo emplea una actividad innovadora, que consiste en la movilización alternada de los colaboradores; también apoya eventos de reforestación y organiza ciclo paseos que fomentan el uso de la bicicleta.

Milienium Plaza pone en marcha un programa de compostaje, clasificación de recursos, clasificación de residuos y sistema de optimización en energía eléctrica.

## FACTOR ÉTICO

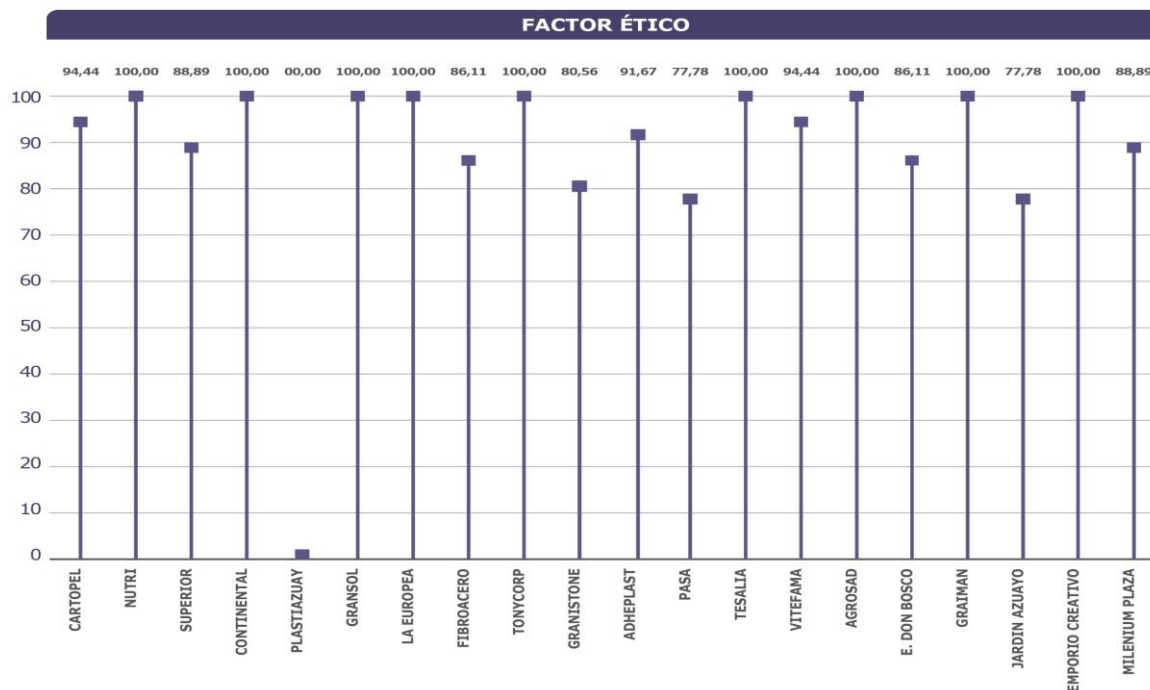


Figura 25. Cumplimiento de factor ético, según los directivos de la empresa

Las empresas cuencanas, en el factor ético, logran un 88.33% de cumplimiento. Las que plasman al 100% este factor son: Nutri, Continental, Gransol, La Europea, Tonicorp, Tesalia, Agrosad, Graiman y Emporio Creativo; mientras que Plastiazuay es la más baja con un 0% de observancia, siendo la causa el desconocimiento sobre el tema al momento de realizar la encuesta.

## FACTOR FINANCIERO

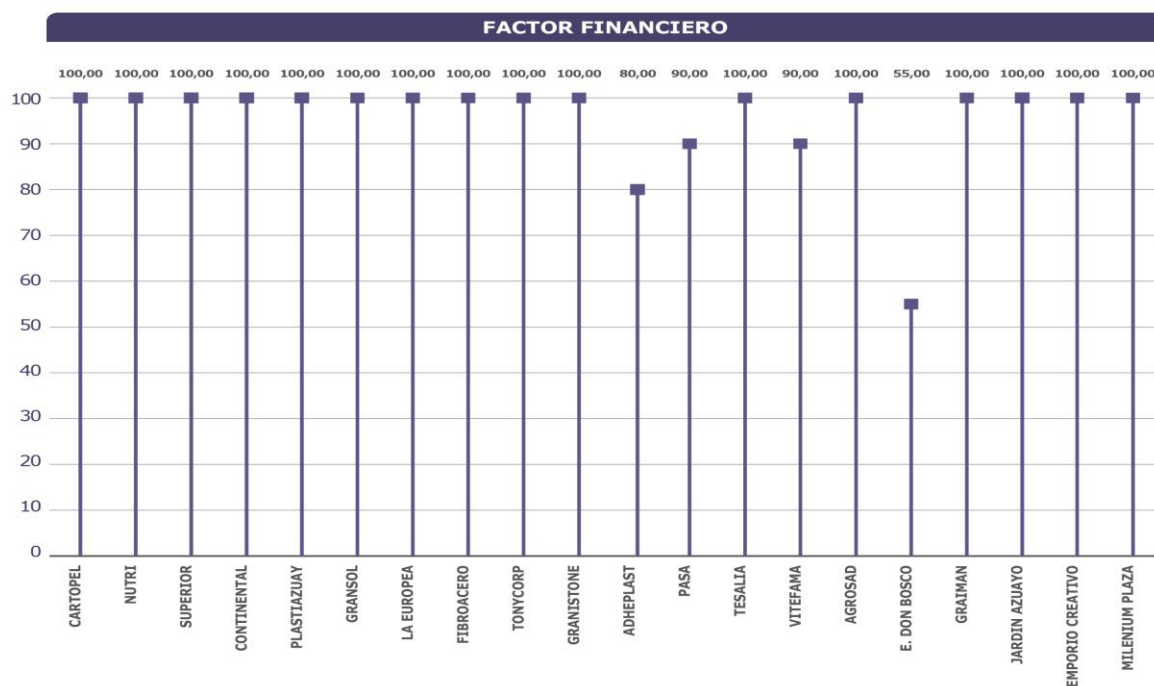


Figura 26. Cumplimiento de factor financiero, según los directivos de la empresa

El factor Financiero tiene un 95.75% de cumplimiento por parte de las empresas cuencanas. Este factor es el que mayormente se practica por parte de las empresas de la ciudad de Cuenca, pues son 16 las que alcanzan el 100% de cumplimiento; mientras que la que menos acata este factor es Editorial Don Bosco, con el 55%.

Respecto de este factor, se destaca:

Las empresas que respaldan a ONGs ofrecen su apoyo financiero a diversos sectores: en salud, a personas con cáncer, ayuda a SOLCA, Instituto de parálisis cerebral del Azuay y enfermedades catastróficas. Además se patrocina al deporte, como la fundación de tenis en ruedas y la fundación paraolímpica de natación. Dentro del sector social se brinda sustento a las Familias salesianas del Ecuador, fundación Jefferson Pérez, patronato San José y personas que requieren atención prioritaria.



De las 20 empresas consultadas, 10 (el 50 %) confiesan que realizan periódicamente proyectos que beneficien a los grupos de interés. El otro 50 %, que corresponde a las empresas: Superior, La Europea, Fibroacero, Granistone, Adheplast, Vitefama, Agrosad, Jardín Azuayo, Emporio Creactivo y Milenium Plaza, no realizan planes que beneficien a los grupos de interés.

Algunos de los programas realizados se enfocan en el público interno y externo, y buscan generar motivación y brindar información para la ejecución de las actividades dentro y fuera de la organización.

Los proyectos que responden a intereses de formación son: auditorías, asesoría y capacitaciones ejecutadas por las empresas Cartopel, Nutri y Graiman.

Los programas vinculados a la participación con la comunidad son: arreglo de parques y barrios, efectuados por Graiman; proyectos salesianos en el Ecuador, ejecutados por la Editorial Don Bosco; carrera atlética infantil PASA 3k; apoyo a la escuela de marcha Luis Chocho; proyecto de plantación de árboles, por el Día Mundial de la Tierra, de la empresa Tesalia; Tonicorp enseña a reciclar y generar valor compartido, en donde la empresa compra insumos a habitantes de diversos sectores.

Los proyectos que buscan el bienestar laboral son: otorgamiento de becas, apoyo económico, colonias vacacionales, campamentos, concurso de pintura-tarjeta, fiestas navideñas, jornadas casa abierta, visita a clientes, que brinda Cartopel. Continental genera programas como Voluntarios CONTI “trabajadores/familia” o “Escuelas vecinas”, para los hijos de los trabajadores, además de involucrar a los accionistas en proyectos de RSC. Plastiazuay ejecuta brigadas médicas. Gransol tienen el programa: tarjetas de descuento con el 5 %, con 30 días de crédito, y Graiman fondos de crédito interno.

### 11.2.3. MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DE FACTORES DE RSC DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS COLABORADORES Y LA COMUNIDAD, COMPARADA CON LA PERSPECTIVA DE LOS ENCARGADOS DEL MANEJO DE RSC

La segunda etapa del estudio del cumplimiento de los factores de RSC está integrada por 6 empresas, seleccionadas por presentar al factor laboral y/o comunitario, con el mayor porcentaje de observancia, de acuerdo a las entrevistas con los personeros de las organizaciones. A continuación se presenta los resultados de la consulta a 33 colaboradores, tanto empleados como trabajadores (de cada empresa). En segundo lugar, la percepción que tienen 33 dirigentes y residentes (de cada comunidad) en donde las organizaciones habían manifestado estar contribuyendo, sobre el trabajo que desempeña la organización en beneficio de la colectividad.

La finalidad de encuestar a estos segmentos de la población fue contrastar la información facilitada por los encargados del manejo de RSC de las empresas (arriba descritos), con la proporcionada por el personal que labora en las mismas y la suministrada por la comunidad.

CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS COLABORADORES Y LA COMUNIDAD			
ENTREVISTAS	EMPRESAS	DE ACUERDO A	CONTRASTACIÓN
En 6 empresas con altos porcentajes de cumplimiento de factores laboral o comunitario	Pasamanería	Colaboradores de las empresas	Presentación divergencia de la información
	Graiman Cartopel Tesalia Continental Nutri	Miembros de la comunidad	

## 1. PASAMANERIA

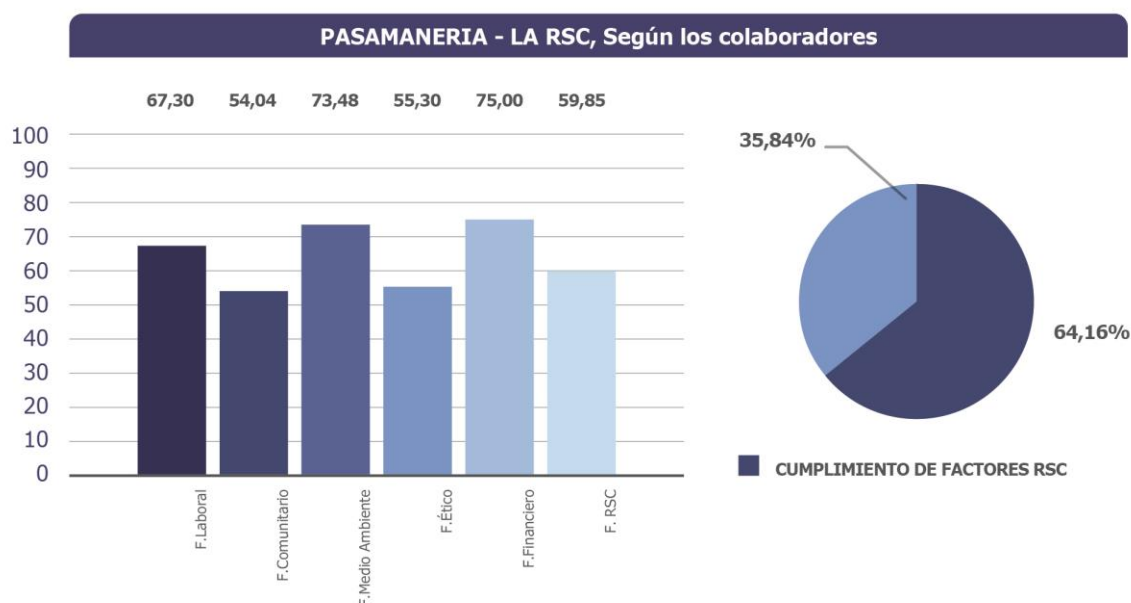


Figura 27. Factores de RSC en Pasamanería, según los colaboradores

Según los colaboradores que laboran en esta empresa, Pasamanería tiene un promedio de cumplimiento de los factores de RSC del 64,16%, siendo el factor financiero el más alto con un promedio de 75%, y el factor comunitario el más bajo con un porcentaje del 54,04%.

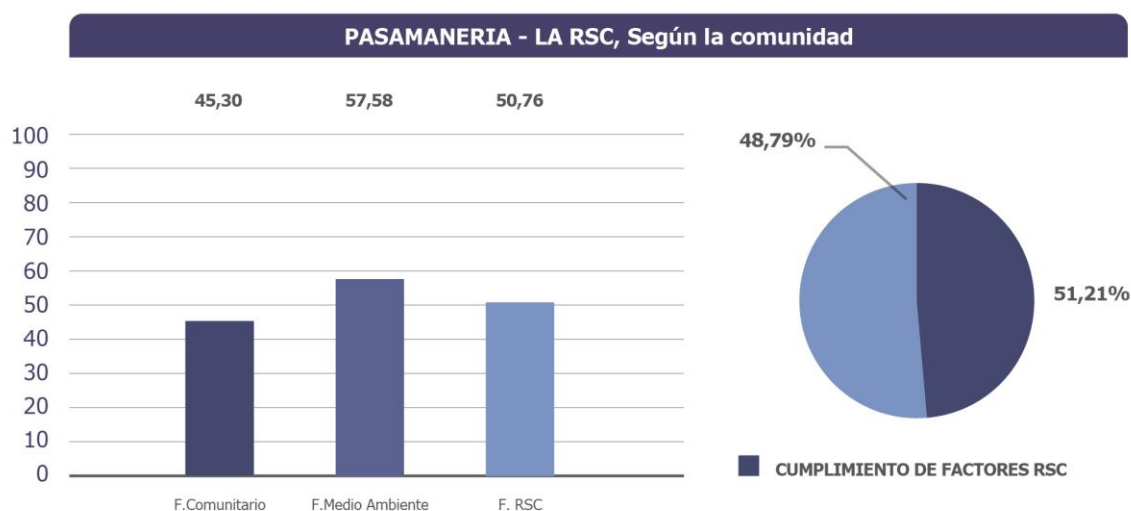


Figura 28. Factores de RSC en Pasamanería, según la comunidad

Conforme a los miembros de la comunidad en donde se aplican programas de RSC, la empresa Pasamanería tiene un promedio de cumplimiento de los factores estudiados del 51.21%, siendo el factor medioambiental el más alto con un promedio de 57.58%, y el factor comunitario el más bajo con el 45,30%.

### Análisis comparativo

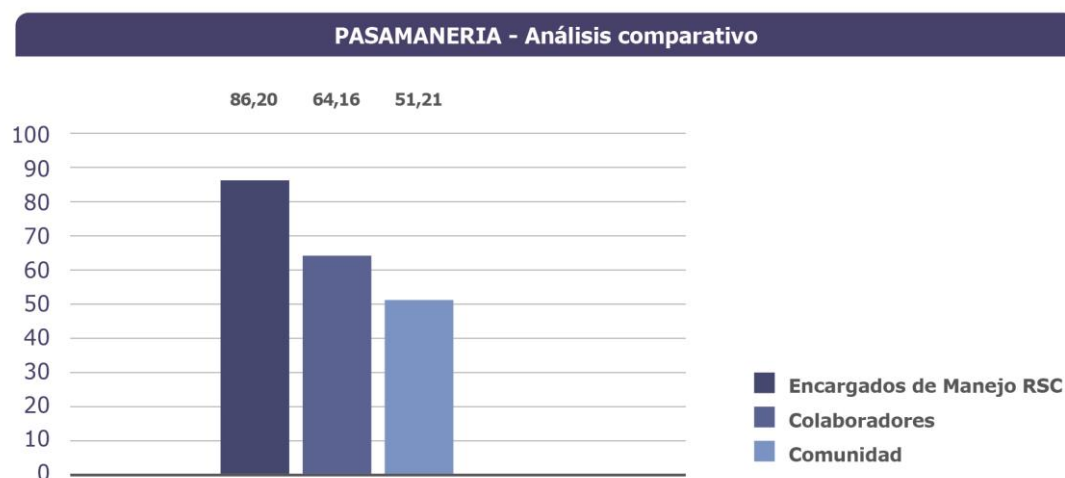


Figura 29. Análisis comparativo de los factores de RSC entre los tres sectores

El análisis comparativo entre estos tres segmentos, señala que desde el punto de vista de los encargados del manejo de RSC en la empresa, Pasamanería alcanza el 86.20 % de cumplimiento de los factores de RSC; en tanto que, las encuestas realizadas a los colaboradores arrojan como resultado que la empresa cumple con el 64.16%; mientras que las realizadas a miembros de la comunidad, señalan que la empresa cumple tan solo el 51.21 %.

## 2. GRAIMAN

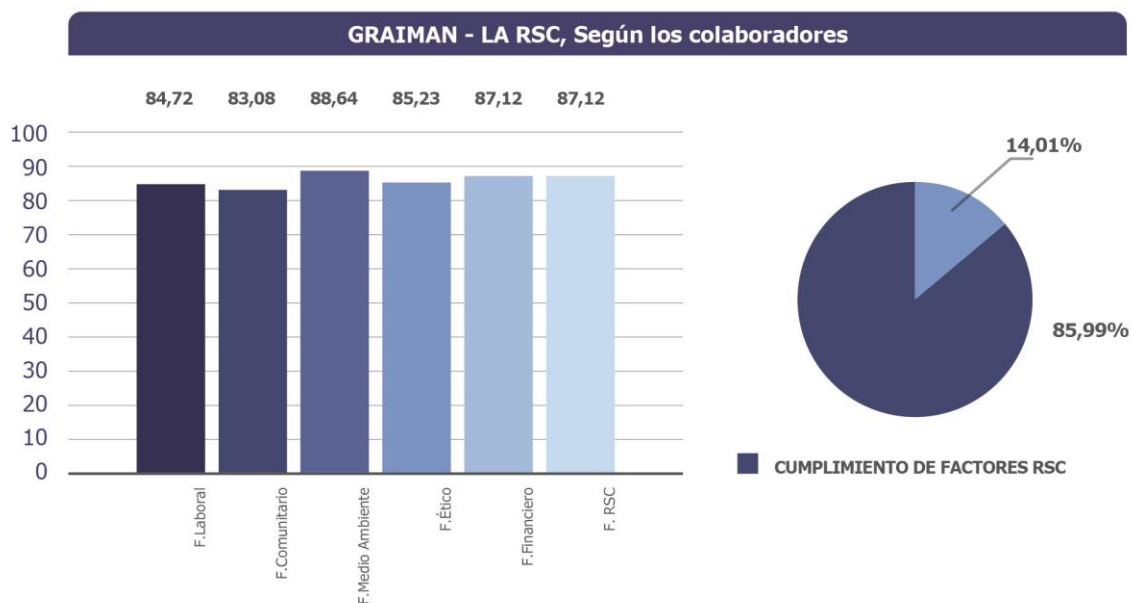


Figura 30. Factores de RSC en Graiman, según los colaboradores

El porcentaje de cumplimiento de los factores de RSC de la empresa Graiman, según los colaboradores, es del 85,99%. El factor medioambiental es el más alto con el 88,64%, y el factor comunitario el más bajo con el 83,08%

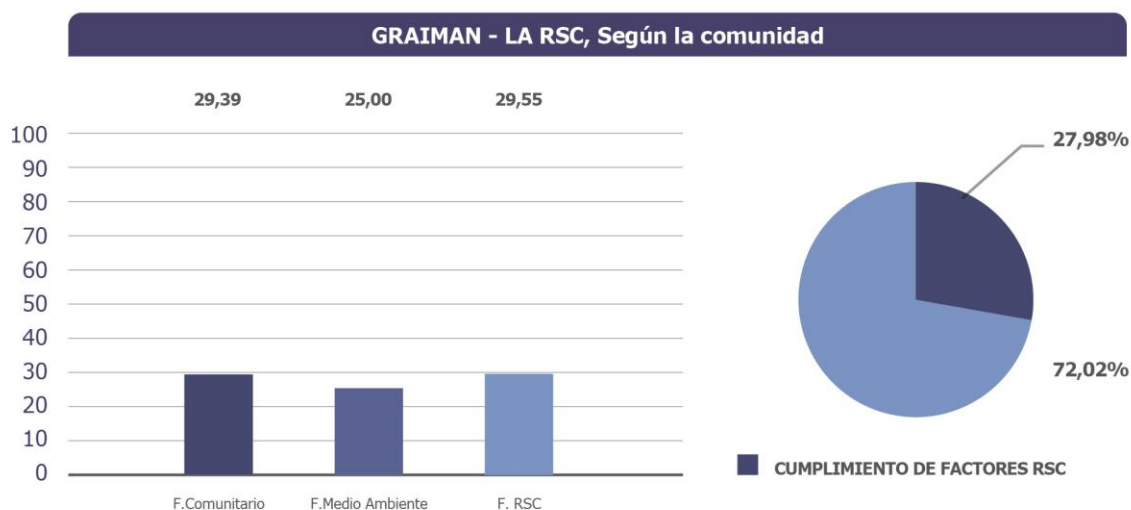


Figura 31. Factores de RSC en Graiman, según la comunidad

Según los encuestados, miembros de la comunidad, en donde Graiman viene ejecutando programas de RSC, la misma alcanza el 27,98% de cumplimiento de los factores observados, en donde la RSC tiene un promedio de 29.55%, y el factor medioambiental el más bajo con el 25%.

**Análisis comparativo**

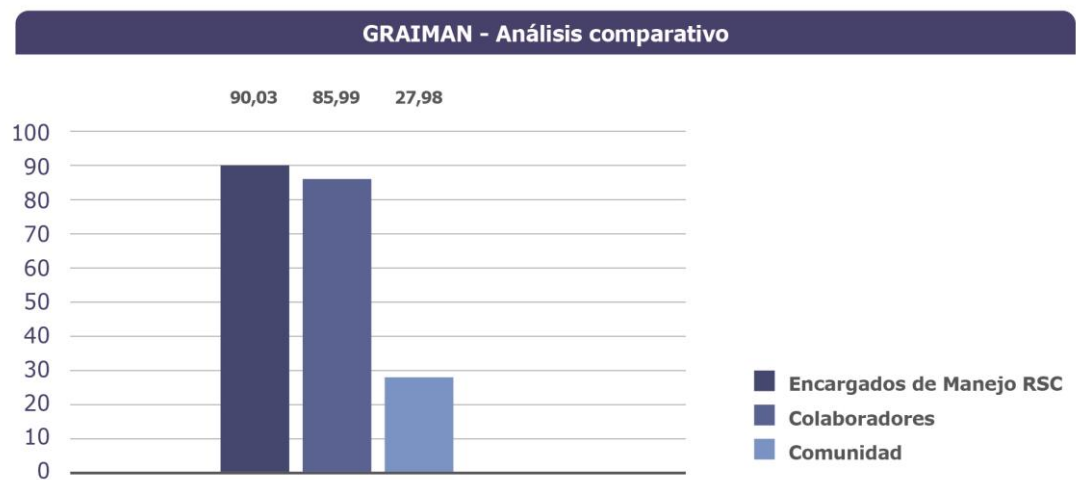


Figura 32. Análisis comparativo de los factores de RSC entre los tres sectores

Desde la visión de los responsables de RSC de la empresa, Graiman consigue el 90.03 % de cumplimiento de los factores de RSC, y desde el punto de vista de los colaboradores, la empresa obtiene el 85.99 %. Estos datos contrastan con los obtenidos de las encuestas aplicadas a miembros de la comunidad, que dan como resultado el 27.98 % de cumplimiento de los factores examinados.

### 3. CARTOPEL

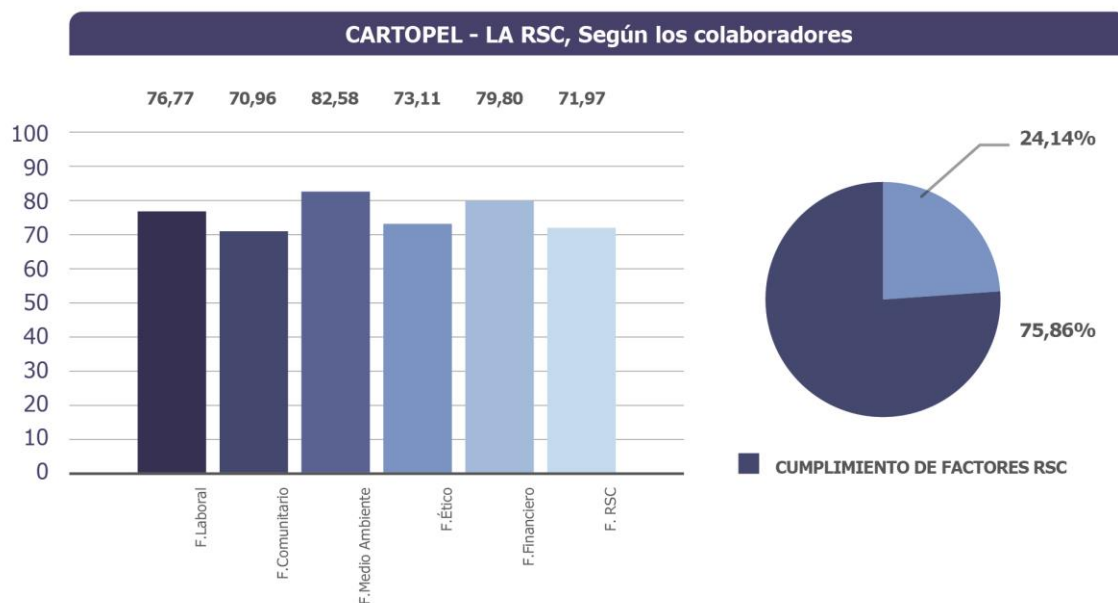


Figura 33. Factores de RSC en Cartopel, según los colaboradores

Según quienes laboran en esta empresa, la misma cumple con los factores de RSC en un 75,86%, siendo el factor medioambiental el más alto con un promedio de 82,58%. El factor comunitario es el más bajo con el 70,96%.

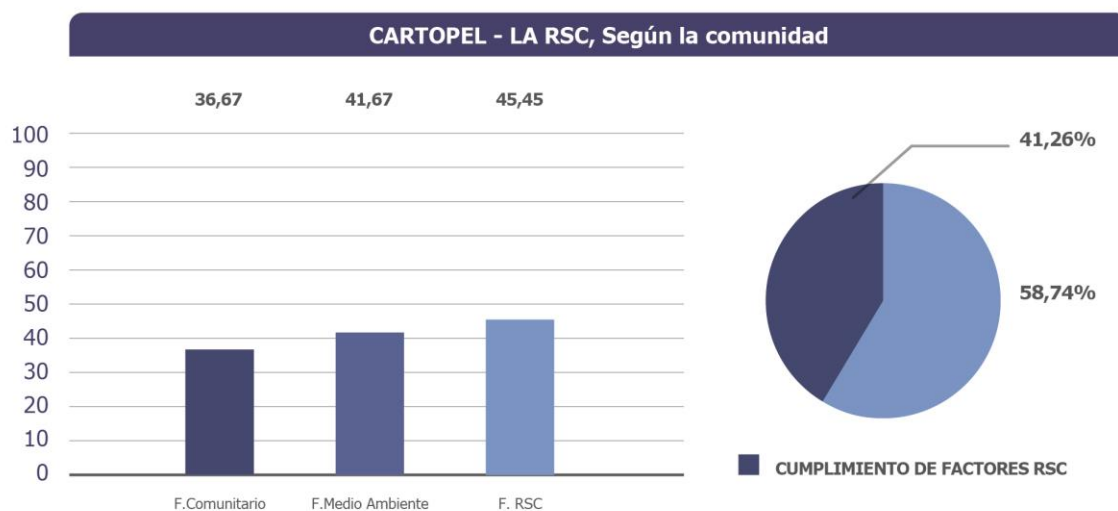


Figura 34. Factores de RSC en Cartopel, según la comunidad

Según los miembros de la comunidad, en donde se aplican programas de RSC, Cartopel tiene un promedio de cumplimiento de RSC de 41.26%. La RSC es la más alta con un porcentaje de 45.45%, y el factor comunitario el más bajo con un total de 36,67%.

### Análisis comparativo

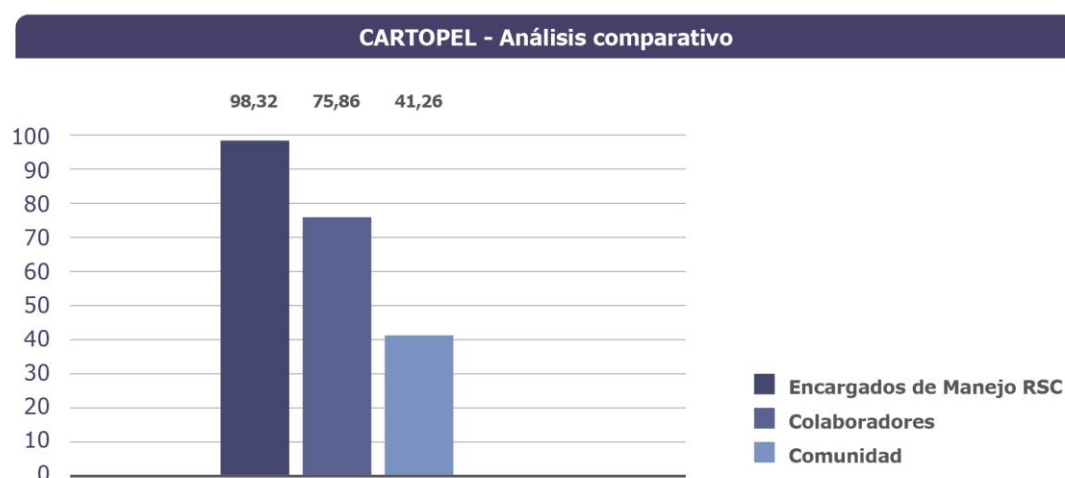


Figura 35. Análisis comparativo de los factores de RSC entre los tres sectores

De acuerdo a los delegados para la aplicación de RSC, la empresa Cartopel cumple con el 98,32 % los factores analizados; en tanto que las encuestas realizadas a los colaboradores arrojan como resultado el 75.86% de cumplimiento, y las efectuadas a miembros de la comunidad dan como resultado solo el 41.26% de la puesta en práctica los factores de RSC.



## 4. TESALIA

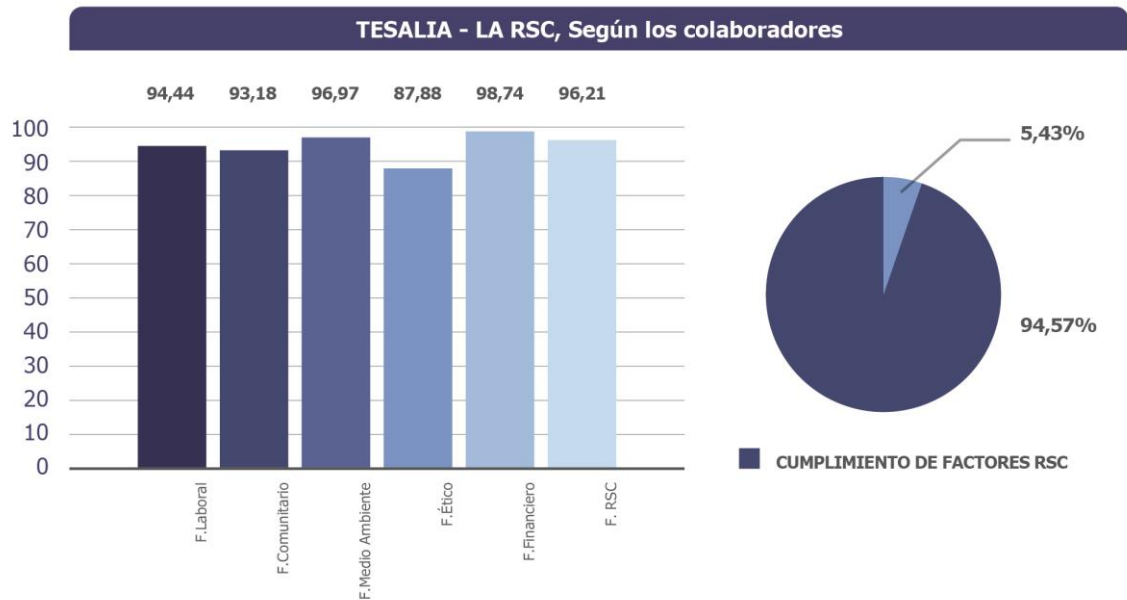


Figura 36. Factores de RSC en Tesalia, según los colaboradores

Las encuestas realizadas a colaboradores proclaman que Tesalia cumple los factores de RSC en un 94,57%, en donde el factor financiero es el más alto con un promedio de 98,74%, y el factor ético el más bajo con un 87,88%.

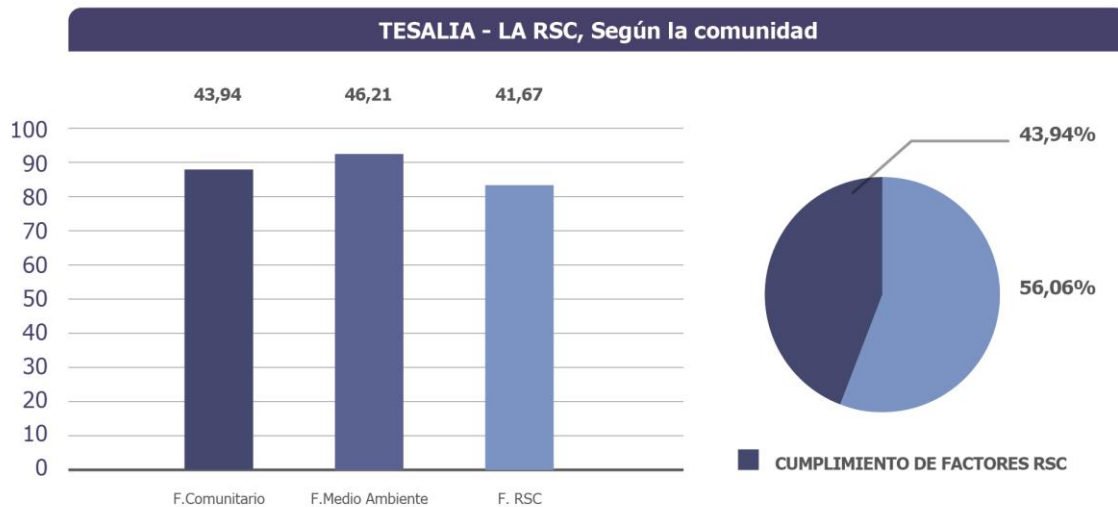


Figura 37. Factores de RSC en Tesalia, según la comunidad

Según la comunidad en donde esta empresa viene aplicando programas de RSC, Tesalia tiene un promedio de cumplimiento del 43,94%. El factor medioambiental es el más alto con un promedio de 46,21%, y la RSC la más baja con un total de 41,67%.

### Análisis comparativo

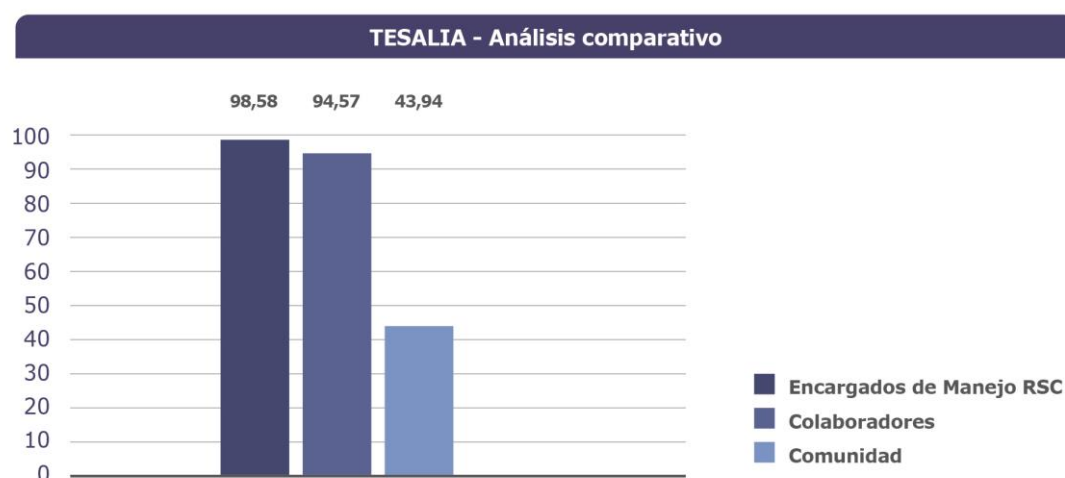


Figura 38. Análisis comparativo de los factores de RSC entre los tres sectores

Conforme con los encargados del manejo de RSC, el porcentaje de cumplimiento de los factores analizados, por parte de Tesalia, es del 98.58 %; en tanto que según los colaboradores que ahí laboran, el promedio de acatamiento es del 94.57 %; mientras que, desde el punto de vista de la comunidad, el porcentaje es de tan solo el 43.94 %.

## 5. CONTINENTAL

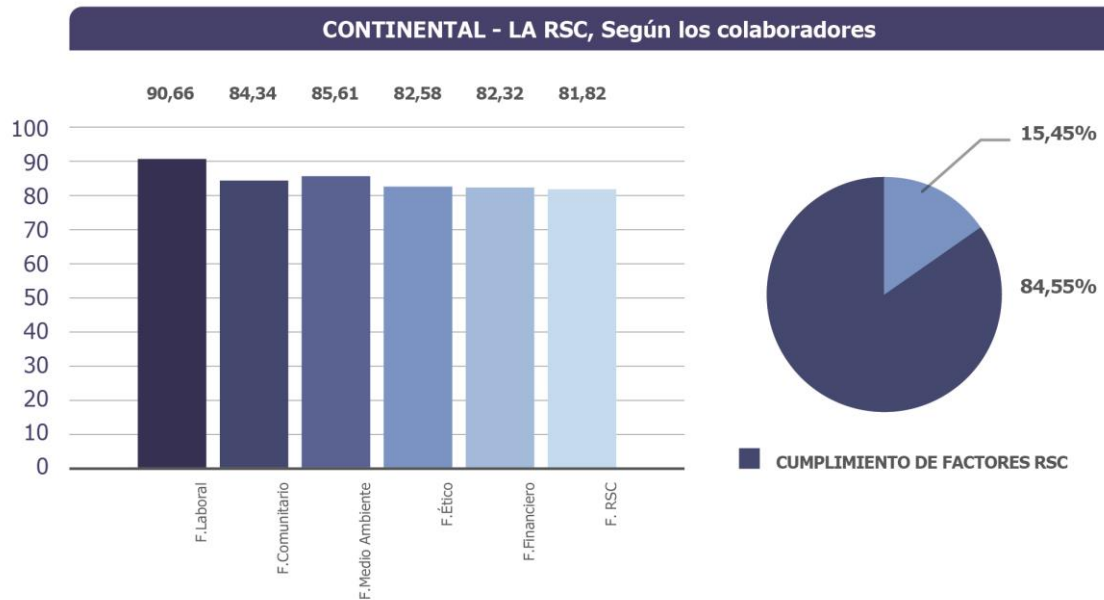


Figura 39. Factores de RSC en Continental, según los colaboradores

Desde el punto de vista de los colaboradores, la empresa tiene un promedio de cumplimiento de los factores de RSC del 84.55%. El factor laboral es el más alto con un promedio de 90.66%, y la RSC es la más baja con un 81.82%.

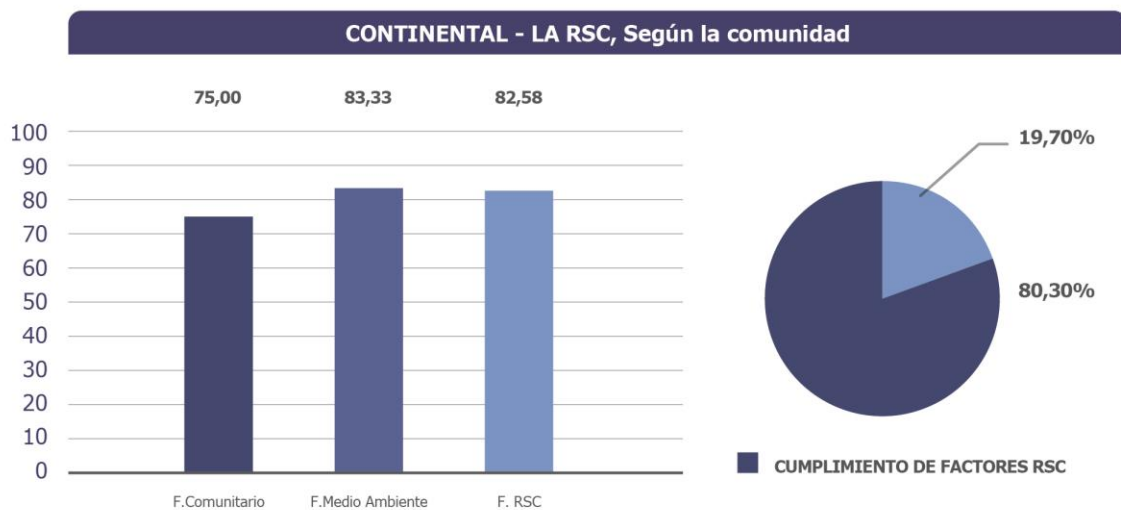


Figura 40. Factores de RSC en Continental, según la comunidad

En cambio, los miembros de la comunidad, señalan que Continental tiene un promedio de cumplimiento de los factores de RSC del 80.30 %, siendo el factor medioambiental el más alto con un promedio del 83.33 %, y el factor comunitario el más bajo con un 75,00 %.

### Análisis comparativo

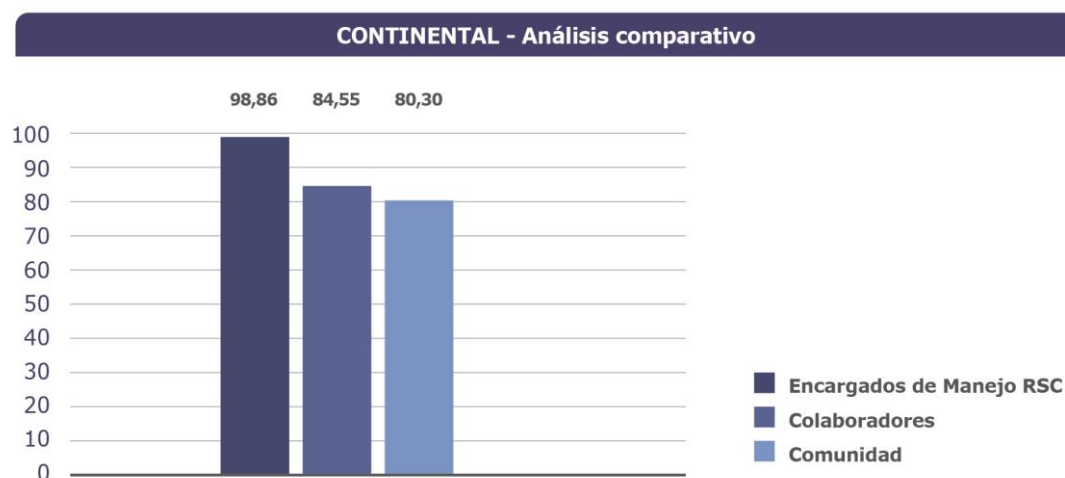


Figura 41. Análisis comparativo de los factores de RSC entre los tres sectores

Según los encargados del manejo de RSC, la empresa Continental alcanza el 98.86% de cumplimiento de los factores analizados; en tanto que los colaboradores sostienen que la empresa cumple con el 84.55%; mientras que los miembros de la comunidad afirman que cumple con el 80.30%.

## 6. NUTRI

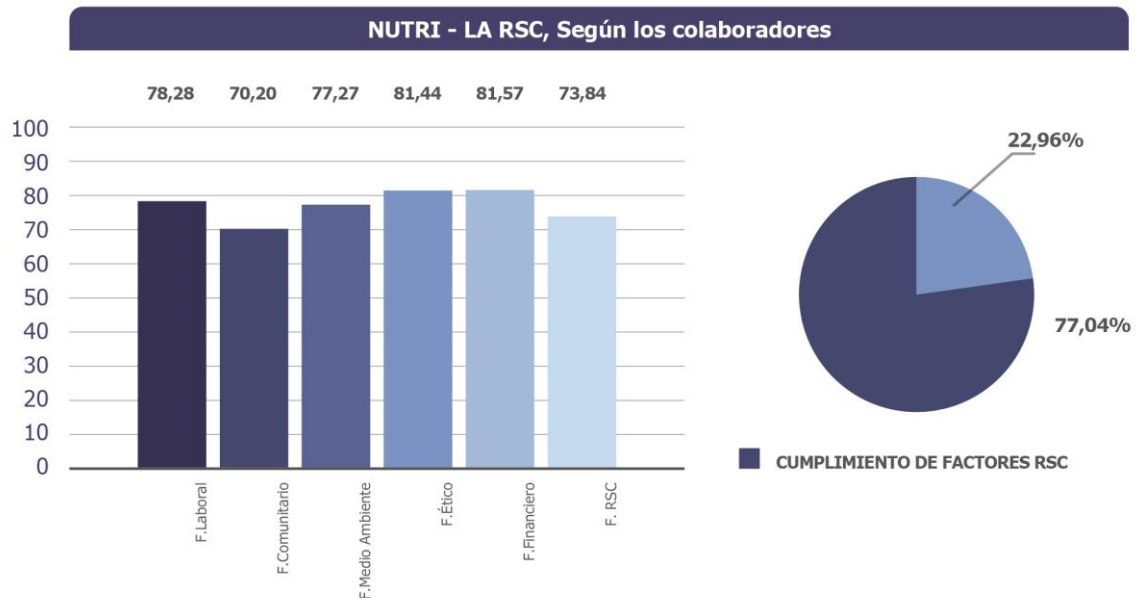


Figura 42. Factores de RSC en Nutri, según los colaboradores

Desde la mirada de los colaboradores, la empresa Nutri cumple con el 77.04% los factores de RSC, siendo el factor financiero el más alto con un promedio de 81.57%, y el factor comunitario el más bajo con el 70,20%.

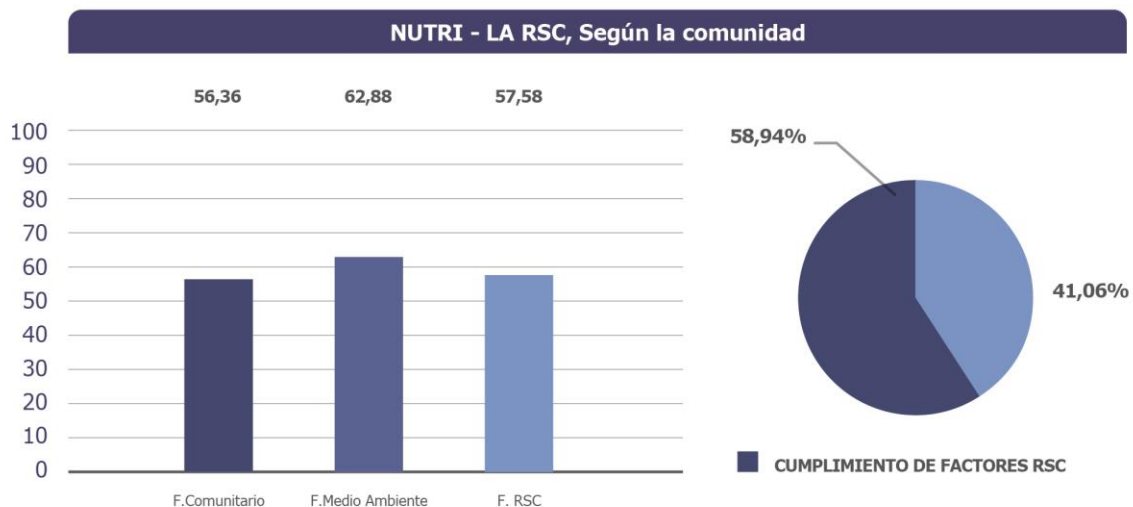


Figura 43. Factores de RSC en Nutri, según la comunidad

Según los encuestados, miembros de la comunidad, en donde se aplican programas de RSC, la empresa Nutri tiene un promedio de cumplimiento de los factores considerados del 58,94%, en donde el factor medioambiental es el más alto con un promedio de 62,88%, y el factor comunitario el más bajo con un porcentaje de 56,36%.

### Análisis comparativo

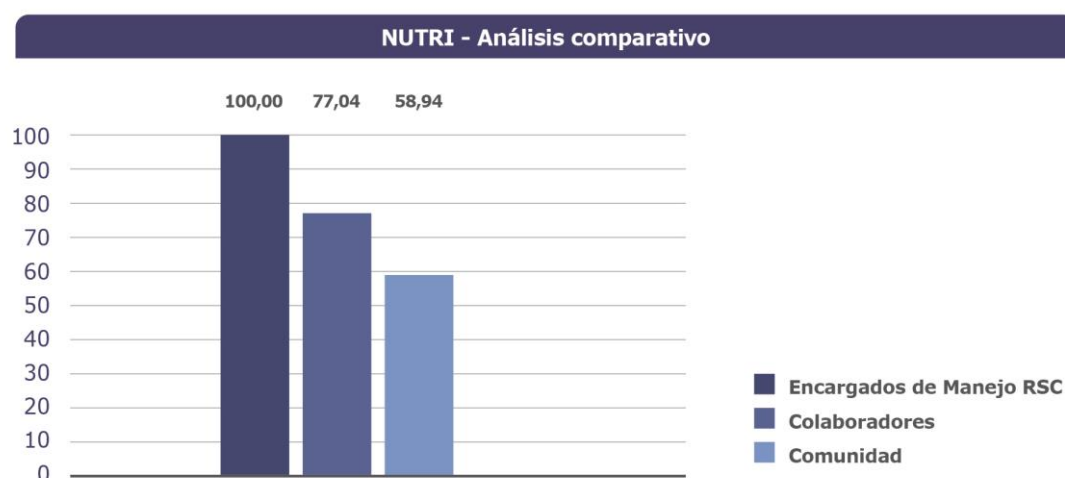


Figura 44. Análisis comparativo de los factores de RSC entre los tres sectores

Desde la perspectiva de los encargados de RSC de la empresa Nutri, la misma logra el 100 % de cumplimiento de los factores investigados; en tanto que los resultados de las encuestas aplicadas a colaboradores proyectan el 77,04%, y las efectuadas a miembros de la comunidad arrojan como resultado el 58.94 % de acatamiento.

## ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC

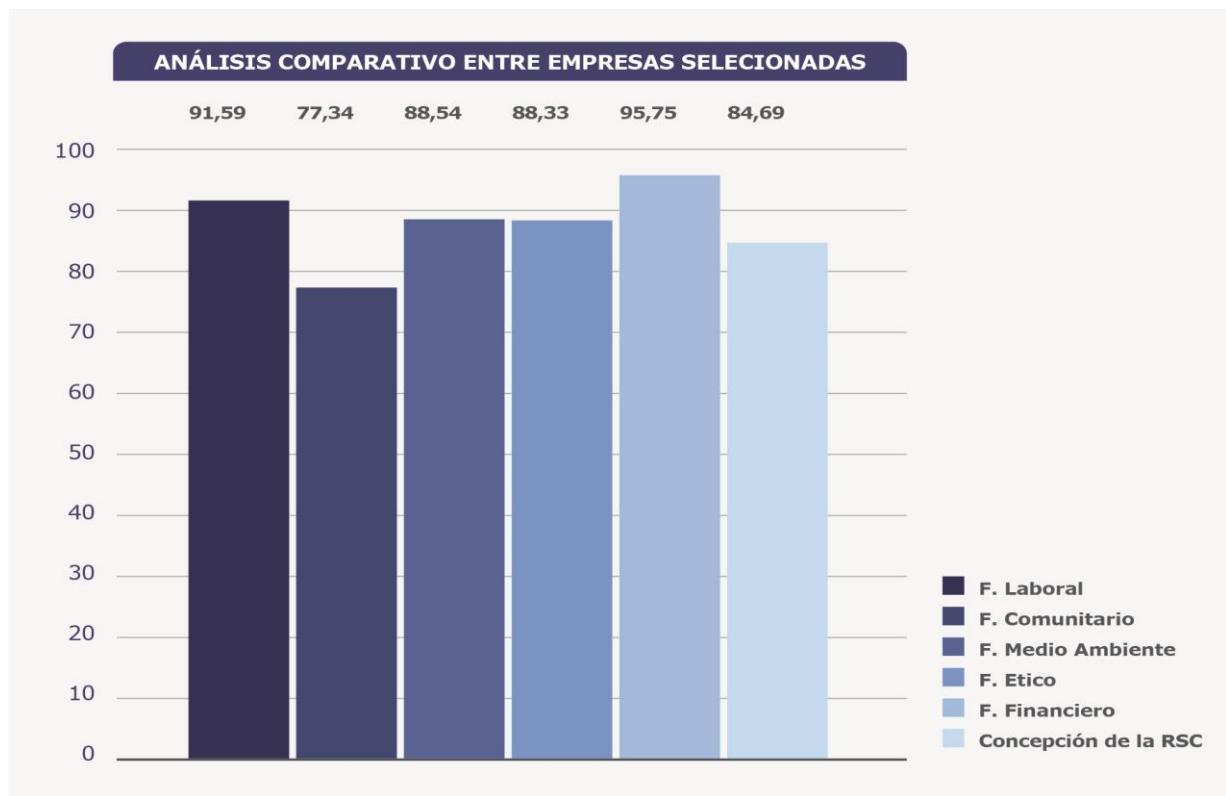


Figura 45. Matriz de factores de RSC en Cuenca

El gráfico muestra los porcentajes de los factores de RSC que, desde el punto de vista de los encargados de su manejo, son aplicados por las empresas estudiadas.

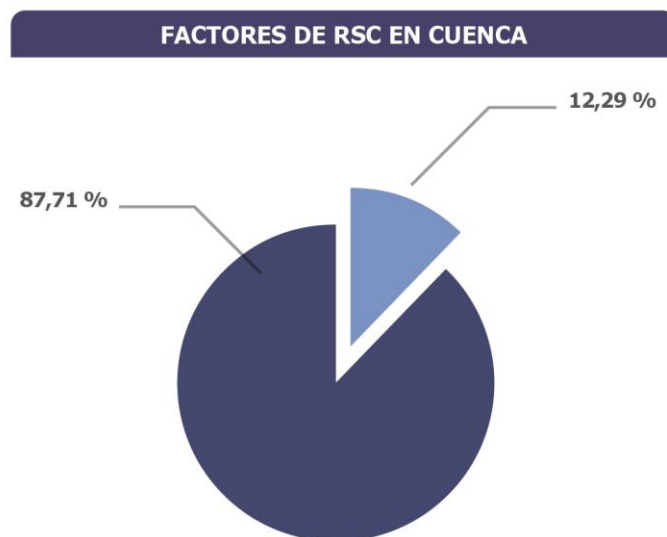


Figura 46. Porcentaje de cumplimiento de factores de RSC en Cuenca

En el contexto de acatamiento de los factores de RSC, se establece que existe un 87.71% de cumplimiento de todos los factores utilizados en la encuesta para medir el índice de RSC que aplica cada empresa cuencana.

#### 11.2.3.1. ANÁLISIS DE LOS SEGMENTOS ESTUDIADOS

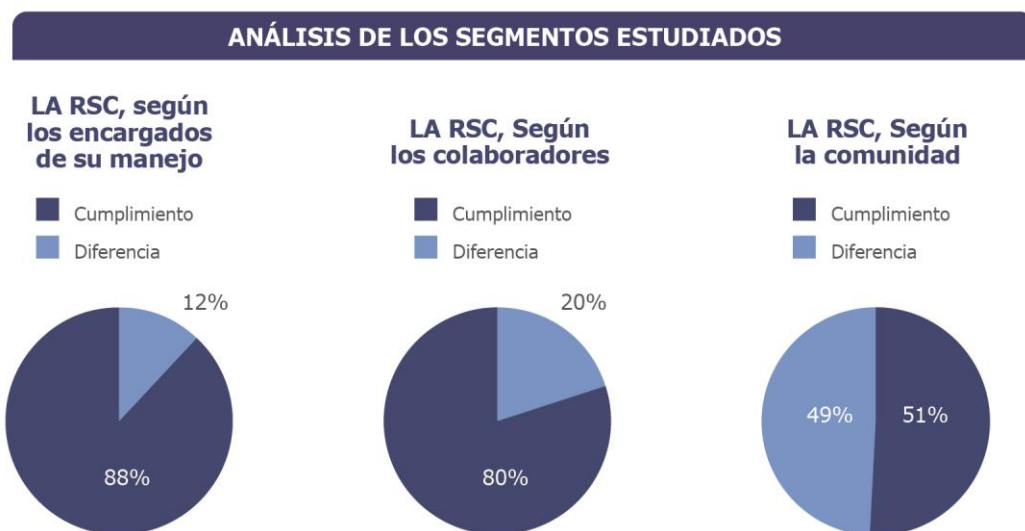


Figura 47. Porcentaje del cumplimiento de los factores de RSC en los tres sectores estudiados



Después de los análisis realizados, se concluye que, en la ciudad de Cuenca, desde el punto de vista de los encargados del manejo de RSC en las empresas, existe un nivel de cumplimiento de los factores de RSC del 88%; en cambio, desde la mirada de los colaboradores, el grado de observancia de los factores practicados es del 80%, existiendo una mínima diferencia entre estos dos sectores; no así con lo expresado por integrantes de la comunidad, en donde las empresas ejecutan planes y programas de RSC, cuyo resultado es del 51%, notándose ya un contraste considerable.

#### **11.2.3.2. ANÁLISIS CUALITATIVO**

Para este análisis se consideran algunos factores sobre los cuales se entrevista a miembros de la empresa y de la comunidad. Al respecto, estos son los resultados:

##### **FACTOR LABORAL**

Dentro de las normas de seguridad que son consideradas para la integridad de los colaboradores se encuentran varias en común, tales como: equipos de protección personal, reglamento de trabajo industrial, charlas de seguridad, señalización, áreas de seguridad, planes de contingencia. Además, existen normas muy específicas como en el caso de la medicina preventiva y campañas de seguridad que aplica Nutri, cámaras de seguridad en Continental, y chequeos de salud en Graitman.

Las estrategias que aplican las empresas cuencanas para fomentar un adecuado clima laboral son específicas, como: convivencias, capacitaciones en equipo, y eventos por fechas especiales. También, existen estrategias tales como reconocimientos, políticas de ascenso laboral, campañas, reuniones trimestrales con el presidente ejecutivo, que aplica Continental; encuestas de satisfacción en Continental y Tesalia; eventos deportivos en Cartopel y Graitman; ergonomía en Cartopel; engagement en Tesalia; y mediación de conflictos y políticas de normas y leyes en Nutri.

Los problemas, necesidades y sugerencias de las empresas cuencanas, son atendidos a través de la comunicación directa con jefes y supervisores, buzón de sugerencias y correo electrónico. Igualmente existen actividades específicas tales como memorandos que aplica Tesalia y Pasamanería, whatsApp en Tesalia, entrevistas y comité paritario en Graiman, y reuniones corporativas en Continental y Tesalia.

## **FACTOR MEDIOAMBIENTAL**

Dentro de los programas que auspician las empresas cuencanas en beneficio del medioambiente, se encuentran los de reciclaje con los municipios, reforestación y tratamiento de residuos. Existen, también, proyectos específicos, tales como: colaboración con la EMAC y “Barrio para mejor vivir”, aplicados por Continental; donación de materiales para elaboración de artesanías de caucho y otros por Continental y Graiman; programas de reciclaje en instituciones educativas y reutilización de recursos naturales biomasa realizados por Cartopel; charlas de concienciación generados por Nutri y Tesalia; cuidado de gases tóxicos emitidos al medioambiente y medición de ruido producido por Pasamanería; preocupación por los animales por parte de Graiman; reciclaje de envases tetrapac practicado por Nutri; y decoración de parques trabajado por Continental y Graiman.

## **APLICACIÓN DE PROGRAMAS COMUNITARIOS DE RSC**

Entre los proyectos ejecutados por las empresas cuencanas, que benefician a la comunidad, se encuentran: capacitaciones y apoyo a la comunidad, soporte a instituciones y fundaciones, asistencia a escuelas y colegios cercanos, responsabilidad social interna, donación de productos. Además, existen proyectos específicos como: cuidado de parques y mingas de limpieza organizado por Continental; plantación de árboles en parques a cargo de Continental y Graiman; biomasa y proyecto de limpieza de aguas cometido por Cartopel; becas estudiantiles ofrecido por Tesalia; auspicio a entidades deportivas proporcionado por Tesalia y Pasamanería; agasajos navideños,

intervención en vías de acceso, pasantías y equidad de género practicado por Graiman.

## **ANÁLISIS CUALITATIVO DE ENTREVISTAS A LA COMUNIDAD**

### **FACTOR COMUNITARIO**

Entre las fuentes de trabajo que generan las empresas, de manera específica, para los habitantes de la comunidad se encuentran: la reutilización y venta de desechos reciclados, producción de artesanías y donativo de llantas en Continental; reciclaje y producción de materiales de oficina en Cartopel; limpieza de plantas de tratamiento y contratación de choferes profesionales en Tesalia; locales comerciales, costureros y vendedores en Pasamanería; trabajo en minas, cuidado de depósitos, labores en la fábrica, guardias de bodegas y volquetes en Graiman; y repartidores en tiendas y supermercados en Nutri.

### **FACTOR MEDIOAMBIENTAL**

Entre los programas específicos que realizan o auspician las empresas a favor del medioambiente se encuentran: la restauración de parques, charlas y capacitaciones. Igualmente, están actividades propias de empresas, como trabajo con artesanos mediante material reciclado y reutilizamiento de llantas en Continental; reciclaje de telas, actividad ejecutada por Pasamanería; reutilización del agua y reforestación de minas en Graiman; y la creación de envases ecológicos por parte de Nutri.

### **APLICACIÓN DE PROGRAMAS COMUNITARIOS DE RSC**

Entre los proyectos específicos que realizan empresas en beneficio de la comunidad para sus habitantes se encuentran: donaciones, mantenimiento vial. También constan actividades propias de empresas como capacitaciones, alumbrado eléctrico y ferias por parte de Continental; Tesalia contribuye con la limpieza de la ciudad. En Pasamanería

se apoya a deportistas. Graiman tiene programas como agasajos navideños para niños y programas de capacitación a estudiantes; y Nutri tiene su programa de ayuda al Instituto de Parálisis Cerebral del Azuay -IPCA-.

### 11.3. SECCIÓN III. DÉFICIT DE DIFUSIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE RSC

#### 11.3.1. ESTIMACIÓN DE DÉFICIT POR INFERENCIA DE CUMPLIMIENTO DE FACTORES DE RSC

La obtención de datos y análisis del cumplimiento de factores, de acuerdo a los directivos, colaboradores de la empresa y de los miembros de la comunidad próxima, se instauran en esta sección como una valiosa herramienta para inferir los valores del déficit de difusión del cumplimiento de programas de RSC que presentan las 6 grandes empresas investigadas.

El análisis, fundamentalmente, se basa en la comparación del porcentaje de cumplimiento integrado de factores de RSC ejecutado por las empresas con el de los colaboradores y comunidad.

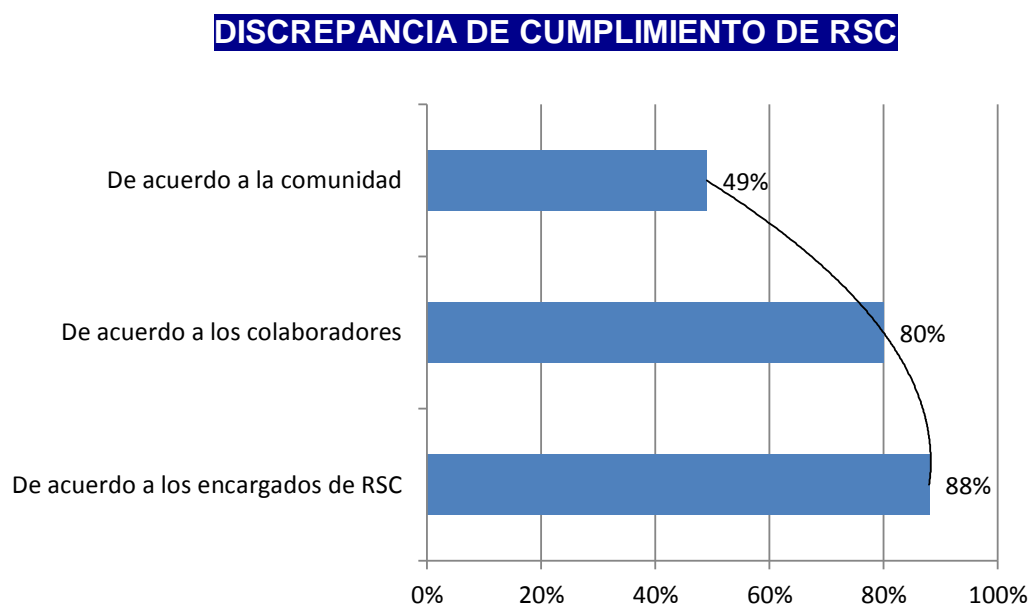


Figura 48. Porcentajes de discrepancia en los grupos entrevistados

El promedio de factores integrados de cumplimiento de RSC que se alcanza a medir, de las entrevistas y encuestas con los directivos responsables de su ejecución, evidencian de manera clara que los recursos humanos y financieros empleados en beneficio de sus colaboradores, miembros de la comunidad y del medio ambiente, no son percibidos por éstos en su totalidad.

### 11.3.2. DÉFICIT DE DIFUSIÓN DE ACUERDO A PREGUNTAS DIRECTAS

Las entrevistas permiten conocer la manera en que los directivos de la empresa difunden la concreción de factores de RSC y los medios, cuyos resultados serán comunicados a sus colaboradores y comunidad para medir el alcance de las acciones.

Las entrevistas tienen su base en los siguientes temas:

DIFUSIÓN DE RSC DESDE LOS RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN
Uso de los medios de comunicación para la difusión RSC.
Comunicación de dos vías: administradores-colaboradores. Temas de interés, intensidad y frecuencia.
La comunicación como herramienta para mejorar y cuidar el medioambiente.
Difusión de la participación-intervención empresarial en la comunidad.

En esta sección se mide la percepción de la ejecución de RSC que realizan los responsables de comunicación.

DIFUSIÓN DE RSC A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
Los medios de comunicación: desempeño de funciones, código de ética.
Frecuencia de comunicaciones.
Comunicación para el cuidado del medioambiente en la producción de la empresa.
Comunicación de dos vías.

La mayoría de colaboradores advierten conocer programas de RSC de la empresa, que se desarrolla tanto puertas adentro como con intervenciones medioambientales y más actividades en beneficio de la comunidad.

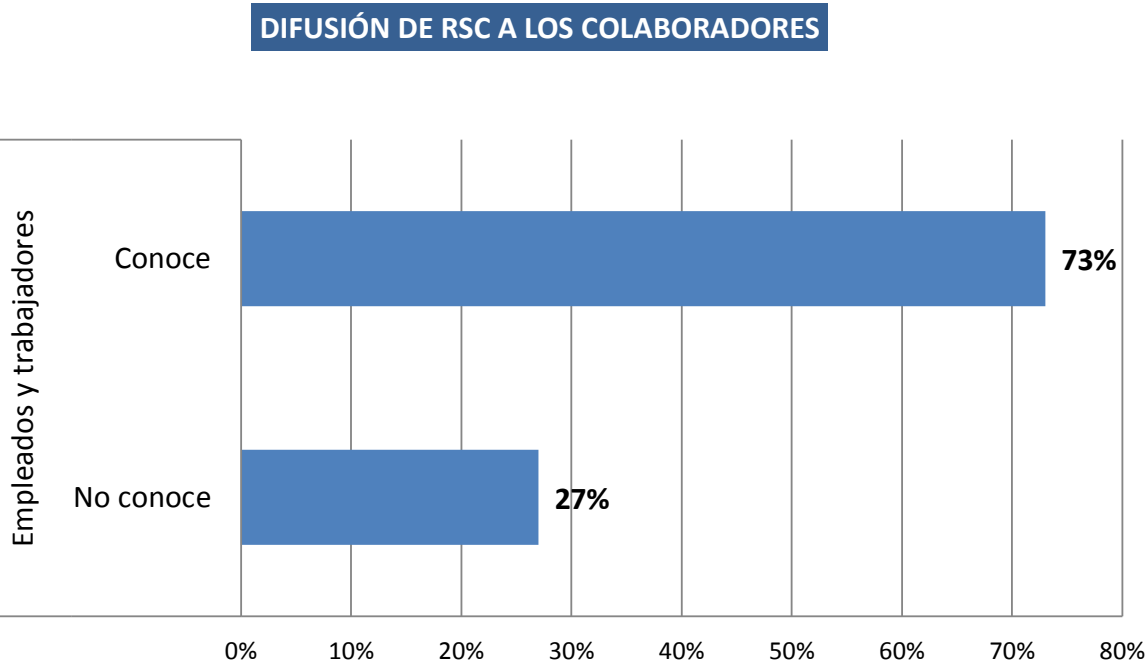


Figura 49. Difusión de RSC a colaboradores

DIFUSIÓN DE PROGRAMAS DE RSC EN LA COMUNIDAD EN DONDE INTERVIENE LA EMPRESA
Comunicación de impacto en la comunidad, de la actividad de la empresa.
Credibilidad de la empresa en la comunidad.
Difusión de programas de cuidado del medioambiente
Reputación de la empresa en la comunidad.

En el mismo ámbito del estudio, en menor porcentaje, los miembros de la comunidad en la que interviene la empresa, conocen y perciben como un esfuerzo de responsabilidad social las acciones de la organización; sin embargo, la mayoría de personas localizadas en el entorno de la empresa investigada responde que no ha conocido, ni le han comentado sus vecinos que en su barrio o comunidad se ejecute acción alguna que le ayude con obras sociales o medioambientales.

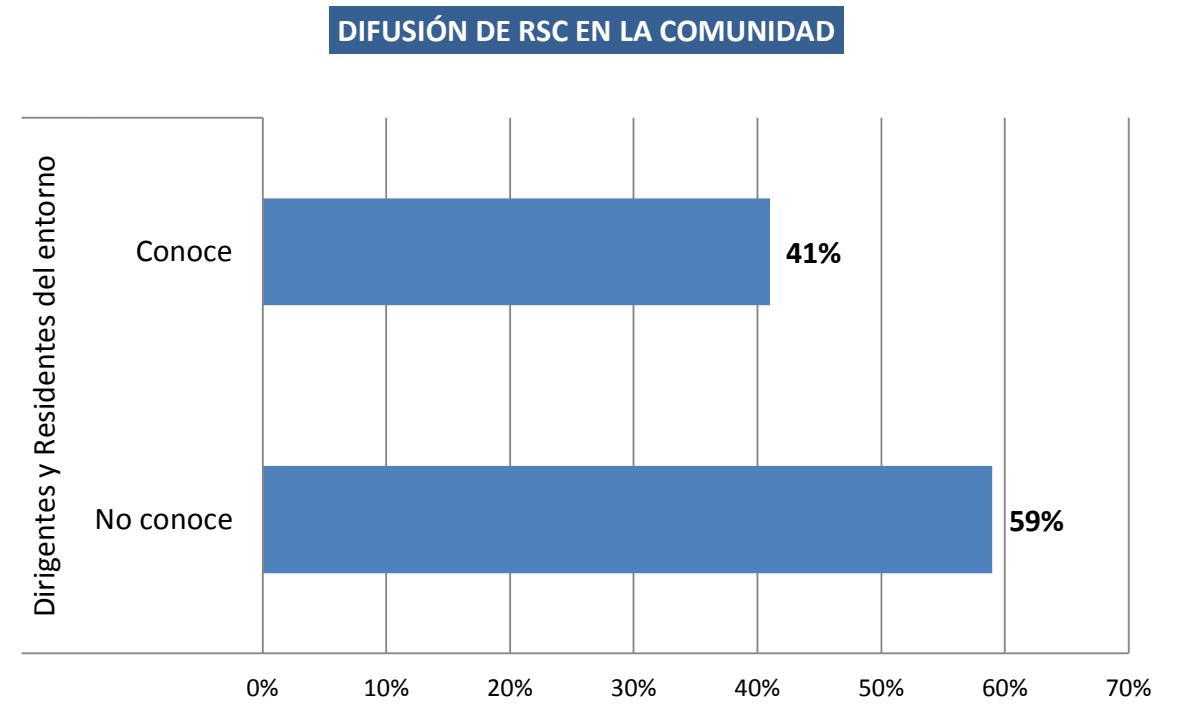


Figura 50. Miembros de la comunidad que reconocen la RSC

La diferencia en porcentajes, con la figura anterior, se debe a que algunos miembros de la comunidad atribuyen ciertas obras de cuidado del medioambiente al gobierno local.

### 11.3.3. CANALES O MEDIOS PARA DIFUNDIR LA RSC

#### PASAMANERIA

La información es nula en medios de comunicación digitales y físicos. El porcentaje de contraste entre lo que perciben los directivos y la comunidad cubre el 34,99 % de déficit de difusión.

#### GRAIMAN

En esta empresa existe una difusión débil; es decir, se la realiza la mayoría desde las redes sociales y solamente para el público interno. Se descuida la comunicación

externa de la RSC; es por eso que la diferencia de porcentaje es tan grande, 62,05 %; sin embargo, esto no quiere decir que no se realice acciones de RSC sino que no existe una planificación en el tema de comunicación de la RSC.

## **CARTOPEL**

El nivel de difusión es bajo pese a tener su página Web actualizada con las actividades de RSC. Esta información no es comunicada ni replicada a través de los medios de comunicación tradicionales, por lo que no genera un conocimiento consolidado de RSC en la sociedad, teniendo un déficit de comunicación de RSC del 57,06 %.

## **TESALIA**

Esta empresa presenta una difusión adecuada de los planes y objetivos de la RSC, por lo que su calificación es alta con respecto a la cantidad de información generada en los medios de comunicación digitales -redes sociales, página Web- y físicos -prensa, noticiero-. Se recoge información del contraste entre lo que perciben los directivos y la comunidad, siendo el porcentaje 54,64 %

## **CONTINENTAL**

Esta empresa es ejemplo del buen manejo de RSC. Esto se evidencia en la cantidad de información generada y cantidad de información difundida. Los medios de comunicación siempre hablan de sus buenas acciones con la comunidad y el medioambiente. Se puede notar que Continental tiene el déficit más bajo de todas las empresas, con un 18,56 %.

## **NUTRI**

Esta empresa tiene una baja cantidad de información generada en temas de RSC, lo que evidencia que existe un déficit en la comunicación de este tema, 41,06 %. La



publicidad de Nutri con respecto a sus productos es buena y bastante alta; sin embargo no aprovecha esto para poder posicionar mejor la empresa.

Después de revisar los datos se debe reflexionar en la importancia que tiene, hoy en día, la difusión de la RSC, si se quiere posicionar mejor a las empresas u organizaciones. Si la comunicación “se ha convertido en una variable estratégica en la gestión de todo tipo de organización y, frecuentemente, está entendida como una herramienta de las Relaciones Públicas” (Ferrari & Franca, 2011: 19), el Publiirrelacionista no debería desaprovechar esta herramienta para difundir el cumplimiento de RSC. Sin embargo, en el contexto cuencano se puede notar que existe un déficit en ese propósito. Salvo pocas excepciones, ésto no se realiza de manera eficaz.

La RSC tiene una gran ventaja. Es una estrategia completa. Aplicando ésta a la organización, se consigue todos los objetivos que persigue las Relaciones Públicas para una organización o empresa.

En el caso de las empresas de Cuenca, es evidente que la RSC no está siendo aplicada de manera correcta y estratégica como lo sostiene la ISO 26000, sino que se la pone en práctica de manera improvisada.

DEFICIT DE DIFUSION DE CUMPLIMIENTO DE LA RSC						
EMPRESA	¿Es el Departamento de comunicación, el encargado del manejo de la RSC?	Cantidad de información generada con respecto a la RSC	Canal de difusión de la RSC	Porcentaje de aplicación de RSC (%), por parte de los directivos	Porcentaje de percepción de RSC (%), por parte de la comunidad.	Contraste de la diferencia de la percepción de la RSC entre directivos y comunidad
PASAMANERIA	X	Baja	Medios de comunicación tradicionales	86,20	51,21	34,99
GRAIMAN	X	Media	Página Web Medios tradicionales	90,03	27,98	62,05
CARTOPEL	X	Baja	Página Web	98,32	41,26	57,06
TESALIA	X	Alta	Página Web Redes Sociales Medios de comunicación tradicionales	98,58	43,94	54,64
CONTINENTAL	✓	Alta	Página Web Redes Sociales Medios de comunicación tradicionales	98,86	80,30	18,56
NUTRI	X	Baja	No existe información	100	58,94	41,06

En el cuadro se evidencia, claramente, el estado actual de difusión de la RSC en algunas empresas cuencanas. Como sistema de calificación se trabaja con las entrevistas específicas de este ámbito, las mismas que permitieren establecer y probar el nivel y posibles causas de la falta de divulgación de la RSC. En esta sección del estudio, es fundamental la contrastación de resultados de cumplimiento de factores de RSC.

#### **11.4. SECCIÓN IV. PLAN DE COMUNICACIÓN DE RSC**

Es necesario preparar las estrategias de RSC. Primero, la empresa u organización debe realizar un diagnóstico de la situación actual sobre responsabilidad social. Luego indagar, en el entorno, las percepciones y criterios de los grupos de interés, a través de la recopilación de información sobre las acciones que la empresa debe cumplir en beneficio de la comunidad donde está emplazada. Realizado el diagnóstico, se pasa a la fase de análisis con el fin de determinar las actividades que se instituirán. El plan de RSC debe guardar coherencia con la estrategia corporativa. Cumplido esto, se debe dar paso a la implementación del plan.

Hay que ser meticulosos al momento de elegir qué y cómo se va a comunicar acerca de la organización. Esto facilitará las actividades que se deben realizar para llegar al objetivo; de la misma forma, contribuirá a distinguir los canales más adecuados para la correcta difusión de la RSC. Por este motivo, hay que determinar dentro del plan de comunicación:

[...] cuáles son las formas comunicativas más utilizadas en la organización en su contacto con los públicos; cuáles de ellas están comunicando de forma planificada y cuáles comunican de forma espontánea (sin una intervención programada); cuál es el impacto y el potencial comunicativo que tienen cada una de las formas comunicativas en los diferentes públicos; cómo pueden utilizarse para comunicar, de forma efectiva, el perfil de identidad de la organización (Capriotti, 1999: 6).

En este trabajo de investigación se sugiere considerar algunos pasos previos a la elaboración del plan de comunicación de RSC:

- Contar con el talento humano necesario y especializado en temas de RSC y Comunicación.
- Realizar un diagnóstico previo para conocer la situación de la empresa en temas de RSC.
- Revisar y analizar el plan de Comunicación de la empresa para empatar el plan de comunicación de RSC en aquel.

Asimismo, es válido expresar algunas recomendaciones para la puesta en práctica de dicho plan:

- La empresa u organización debe poner mayor énfasis cuando se trata de eventos o realice acciones de RSC, pues es el momento en el que la misma se encuentra en el centro de atención de la prensa, los destinatarios, y el público en general; por ende, debe planificar con antelación según sea el tipo de evento. Por lo general estos eventos cuentan con:
  - Boletines de prensa.
  - Ruedas de prensa.
  - Gira de medios.
- La frecuencia con la que se realicen las actividades específicas de RSC dependerá de cada organización (mensual, bimensual, trimestral, etc). Se hace alusión a la cantidad de veces y al orden cronológico para que los mensajes de RSC sean difundidos a los receptores. En el plan que se expone a continuación se deja a consideración de los responsables del manejo de RSC de cada organización la frecuencia con la que convenga transmitir la información de RSC después de haber realizado el respectivo diagnóstico.

## PLAN DE COMUNICACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

**Política:** La empresa está comprometida, de manera voluntaria, con la planificación, ejecución y evaluación de acciones de RSC, con una gestión transparente donde se consiga el bienestar de sus colaboradores, un mejor estilo de vida y un entorno saludable, que contribuyan a la construcción del desarrollo sostenible y sustentable del país.

**Objetivos:**

- Hacer visible las acciones de RSC de la empresa a los grupos de interés.
- Generar vínculos con los clientes, mediante la creación de valor compartido.
- Influir, de forma positiva, en las demás empresas para que apliquen RSC.

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA		ACTIVIDAD	CANAL	PÚBLICO META	SUPUESTOS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		INTERNA	EXTERNA					
LABORAL	Generar sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa, para lograr que éstos sincronicen sus aspiraciones personales con los de la empresa.	Crear sistemas de comunicación para el proceso de inducción.		Crear papelería digital e impresa para la inducción.	ATL (folletos).  BTL (correo institucional).	Colaboradores	Los colaboradores al tener sentido de pertenencia con la empresa proyectarán una buena imagen corporativa al público externo.	Test de retroalimentación del proceso.
		Informar periódicamente a los colaboradores sobre la gestión y actividades de la empresa, mediante diferentes canales.		Crear un periódico impreso y digital empresarial.	ATL (periódico).  BTL (correo institucional).	Colaboradores	Los colaboradores al mantenerse informados sobre la gestión organizacional cumplirán de manera eficiente su rol dentro de la empresa.	Registro fotográfico.
				Colocar carteleras informativas en lugares estratégicos de la empresa.	ATL (comunicados)  BTL (pantallas).	Colaboradores		Registro de recepción.
				Utilizar intranet para difundir proyectos institucionales.	BTL (intranet).	Colaboradores		Registro fotográfico de las carteleras actualizadas.
	Establecer vínculos entre la empresa y la comunidad		Capacitar a los destinatarios de RSC sobre	Charlas informativas sobre los proyectos de	ATL (flyers).  Comunicación	Destinatarios de RSC.	Los destinatarios de RSC, al	Monitoreo de ingreso a intranet.

COMUNITARIO	mediante las acciones de RSC para, de esta manera, crear valor compartido.		los beneficios que adquieren mediante los proyectos generados.	RSC propuestos por la empresa.	verbal.		estar informados de las acciones ejecutadas, comprenderán la importancia de la creación de valor compartido.	Encuestas de retroalimentación.
			Informar a los clientes de la empresa (mediante la adquisición del producto o servicio) sobre los beneficios que se generan a través de la RSC.	Elaborar material comunicativo, con respecto a los programas que se realicen en RSC.	ATL (flyers). BTL (artes en redes sociales).	Clientes	Los clientes de la organización deben conocer la importancia de su rol en la creación de valor compartido.	Encuestas. Análisis de redes sociales.
MEDIOAMBIENTAL	Mostrar el impacto positivo, a los stakeholders, de las acciones de RSC de la empresa, en beneficio del medioambiente.	Difundir los beneficios que se generan a favor del medioambiente, con las acciones internas de RSC.		Charlas informativas y capacitaciones, sobre la importancia de cuidar el medioambiente, aplicando programas de RSC.	Comunicación verbal. Señalética. ATL (flyers).	Colaboradores	Los colaboradores de la empresa, deben entender el por qué de las acciones internas de RSC, y la importancia del cuidado del medioambiente en la organización.	Registro Fotográfico. Encuestas.
			Difundir los beneficios que se generan a favor del medioambiente	Feria de RSC, en donde se dé un espacio importante al cuidado del medioambiente.	BTL (pantallas). ATL (flyers, trípticos).	Destinatarios de RSC.	Los destinatarios de RSC se sentirán empoderados	Registro fotográfico.

			e con las acciones externas de RSC.		Comunicación verbal.		con el cuidado del medioambiente, a través de programas de RSC.	
				Elaborar boletines de prensa y packs de prensa, que muestren el enfoque de RSC en torno al medioambiente.	Boletines de prensa.  ATL (papelería comunicativa).	Destinatarios RSC		
FINANCIERO	Evidenciar que la empresa cumple con sus colaboradores, produciendo estabilidad económica para ellos y sus familias.	Crear programas para los colaboradores de la empresa con incentivo económico.		Premiar a los colaboradores por sus aportes significativos a la empresa.	Eventos.	Colaboradores	Los colaboradores, al estar al tanto de la existencia de estos programas, se esforzarán en aportar a la empresa para, de esta manera, ser retribuidos.	Registro fotográfico.  Registro financiero.
		Flexibilidad en cuanto a anticipos.		Tomar en cuenta, a través de una gestión articulada con el Departamento de trabajo social, el dar anticipos a trabajadores que lo requieran.	ATL	Colaboradores	Los colaboradores al sentir que la empresa se preocupa por su bienestar, sentirán un gran compromiso con la misma.	Registro financiero.
		Informar a los colaboradores sobre todos los beneficios, que tiene la empresa, para		Crear una campaña de información en la que se detalle los beneficios de la empresa hacia los colaboradores.	ATL BTL	Colaboradores	Los colaboradores, al estar informados sobre los beneficios,	Registro fotográfico.

		su estabilidad económica.					podrán acceder a éstos cuando lo requieran.	
ÉTICO	Orientar la gestión institucional hacia la transparencia y el respeto de los derechos humanos, financieros, sociales y medioambientales.	Circular la información de las decisiones y programas entre los directivos - colaboradores.		Utilizar intranet para el conocimiento de cada programa de RSC en todas las áreas.	BTL (intranet, correos institucionales)  ATL (revistas corporativas, mensajería física).	Colaboradores	Los colaboradores informados, acrecientan la confiabilidad de la empresa.	Registro fotográfico.
		Sociabilizar el código de ética, para el conocimiento de los derechos y formas de convivencia y acción del público interno.		Utilizar los desayunos corporativos para el proceso de inducción.  Elaborar un plan que conste de cronograma, públicos, eventos y recursos a ser utilizados.	BTL (correo electrónico).  ATL (talleres, reuniones, carteleros, boletines internos, cartas expresando el compromiso respecto al cumplimiento del Código).	Colaboradores	Los colaboradores, al reconocer las normas éticas, promoverán la construcción de una cultura corporativa.	Informes.  Test de retroalimentación.
			Brindar información de los procesos de la naturaleza de la empresa a los colaboradores, comunidad,	Personalizar las comunicaciones a los clientes.  Crear una base de datos a través de Internet.  Segmentar los	BTL (correos electrónicos, sitio Web).  ATL (prensa).	Grupos de interés.	Los stakeholders informados identifican las actividades de la organización con las suyas.	Aplicación y análisis de cuestionario.



			medios de comunicación, proveedores, clientes y usuarios.	públicos y los mensajes, gracias a los medios de comunicación que permiten conocer: la audiencia específica, competición, patrocinadores, credibilidad, profundidad, etc.				
		Desarrollar programas de fidelización donde se defina rigurosamente la acción de la empresa, y se genere la participación de todos los miembros.		<p>Diálogo permanente y cercano, en redes sociales, e-mail, página web, eventos y canales internos, con sus clientes.</p> <p>Crear una imagen acorde a la filosofía.</p> <p>Generar historias de valor, a través de redes sociales y campañas promocionales con vídeos, que transmitan los valores e identidad del producto y de la empresa.</p> <p>Analizar gustos y comportamientos de los colaboradores para atender su motivación intrínseca.</p>	<p>BTL (correos electrónicos, redes sociales).</p> <p>ATL (para dirigir mensajes específicos a públicos meta).</p> <p>Encuestas online.</p>	Colaboradores	La creación de valor compartido de la empresa, genera una construcción de identidad y reputación corporativa.	<p>Registro fotográfico.</p> <p>Informes.</p> <p>Monitoreo de retroalimentación.</p> <p>Tabulaciones.</p>

## EXPLICACIÓN DE LOS ITEMS QUE CONTIENE EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE RSC

**Política:** Es el conjunto de principios, reglas y anhelos evidentes, exhaustivos y perdurables que se propone la empresa u organización. Hace referencia a normas, a leyes; pero también a aspiraciones.

**Objetivo:** El objetivo del plan de comunicación de RSC se enfoca a lo que se quiere conseguir después de implementar estrategias que hagan notar las acciones de RSC que se cumplen en la organización; es decir, a dónde se pretende llegar y qué resultados se esperan obtener con la aplicación de dicho plan.

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA		ACTIVIDAD	CANAL	PÚBLICO META	SUPUESTOS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		INTERNA	EXTERNA					
Los factores de RSC son las dimensiones pertenecientes a la organización, en donde se pondrá énfasis en generar estrategias y actividades de RSC, las mismas que ayudan a mantener un esquema organizado y segmentado del trabajo de RSC.	El objetivo del plan de comunicación de RSC, en referencia a cada factor, está enfocado a lo que se quiere conseguir después de implementar estrategias que muestren las acciones de RSC que se hacen en la organización; es decir, a dónde se quiere llegar y qué resultados se espera obtener con la aplicación del plan de comunicación de RSC.	Hace referencia a las herramientas de comunicación con las que se cuenta dentro de la organización, con los materiales y medios internos para difundir la información para los miembros de la empresa.	Describe los medios y herramientas difusoras de información para ser transmitidas al público externo, las mismas que sirven de apoyo para que esta información llegue al público de manera adecuada.	Detalla las acciones específicas que se utilizan para la consecución de las estrategias de comunicación de la RSC. Las actividades dependerán de la naturaleza de la organización, de sus públicos y de los objetivos que se pretenden conseguir.	Dentro de las estrategias de comunicación se necesitan medios que puedan hacer evidente las actividades de RSC que realiza la empresa. Con base en el modelo clásico de la comunicación, el canal es el elemento de conexión de la información desde el emisor hacia el receptor: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carteleras.</li> <li>- Correos.</li> <li>- Eventos internos.</li> <li>- Redes sociales.</li> <li>- Storytelling.</li> <li>- Medios tradicionales.</li> <li>- Folletos.</li> <li>- Eventos.</li> </ul>	<p><b>Interno (colaboradores):</b> Es importante trabajar con directivos y colaboradores de la organización, ya que son quienes exteriorizan y reflejan la identidad corporativa con la que, día a día, se trabaja.</p> <p><b>Proveedores:</b> Son sujetos de quienes la empresa depende directamente, ya que aportan con servicios y materia prima necesaria para la organización. Si existe un correcto flujo de la comunicación de</p>	Son los factores o condiciones suficientes para la realización del proyecto de RSC, en cada una de sus categorías; pero que eluden el marco de acción; es decir que no son controlables. En otras palabras, un supuesto es un dato que se admite como cierto.	Son parte esencial para la evaluación, pues dentro de este plan se plantean estrategias y actividades, ya descritas anteriormente; sin embargo, en el proceso de puesta en práctica del plan de comunicación se deben presentar

						<p>la RSC a este nivel, los proveedores propagarán las prácticas de RSC a sectores donde la empresa por sí sola no llega.</p> <p><b>Clientes:</b> Es el público vital para la organización, pues si se tiene a clientes que conocen los buenos hábitos y acciones de la empresa con el medioambiente, con sus colaboradores, practica la ética, ellos se mantendrán con un sentido de lealtad, identificación y adhesión a la empresa que se preocupa por asuntos sensibles en la sociedad, creando, así, lo que en marketing se denomina Engagement.</p> <p><b>Destinatarios:</b> Son la razón de ser de la RSC, por lo que la empresa</p>		<p>resultados , y los medios de verificación son precisamente una herramienta para poder presentar y evaluar la eficacia del plan dentro del plazo requerido.</p>
--	--	--	--	--	--	---	--	---

						debe destinar sus políticas y acciones de RSC a dicho sector. Si se tiene a destinatarios que conocen lo que la empresa hace por ellos, se tendrá a personas de comunidades, escuelas, pueblos aledaños, negocios, con conocimiento y empoderamiento hacia la organización y sobre todo hacia su comunidad.		
--	--	--	--	--	--	---	--	--

## **APARTADO 5: DISCUSIÓN**

“Hace diez años hablar de responsabilidad ante un foro empresarial era casi menos que imposible, no interesaba. Nadie quería hablar de un concepto que implicaba, intuían todos, la adquisición de compromisos más allá de los resultados económicos” (Marzá, 2007: 184). Esta concepción se ha ido desvaneciendo y, hoy, los empresarios y representantes de las organizaciones, no solo que enfocan sino que, además, desarrollan actividades encaminadas a cumplir propuestas de RSC como una estrategia fundamental que genera una serie de beneficios. La eficacia de la responsabilidad social dependerá de la empresa u organización, del tipo de servicio o producto que ofrezca, del contexto y de la formación social<sup>116</sup> en la que se desenvuelva.

Sin la RSC es difícil competir en el mercado actual, en donde el consumidor se ha vuelto pilar fundamental para el surgimiento de la organización<sup>117</sup>. “[...] En este sentido, diversos trabajos demuestran que la RSC tiene una influencia directa y positiva sobre la evaluación que hace el consumidor de la empresa” (Marín & Rubio, 2008: 182).

La RSC, para muchas empresas y organizaciones, se ha convertido en un activo más y ha sido considerada como parte de una estrategia empresarial. “La Escuela de Negocios de Harvard siempre ha incluido la RSC como una estrategia competitiva dentro de las empresas” (De Sousa, Soares, Pasa & Farache, 2009). Es entendida como un modelo de negocio que se fue creando, tomando lo mejor de muchas iniciativas que ya existían en el planeta, empezando con la creación de los principios

---

<sup>116</sup> Se hace alusión a la manera en que en un país se vinculan los procesos económicos, políticos e ideológicos, dentro de un modo de producción que prevalece en ese momento y de las relaciones sociales que de él se pueden producir. Esa coyuntura no es uniforme en todo el país, pues no es igual la forma en que viven los aspectos económico, político e ideológico, los campesinos de Ecuador, que el modo en que lo hacen sectores sociales postergados de la ciudad. Por otro lado, la formación social también tiene su historia. Dentro de ella se puede analizar y entender la manera en que se consolidan tradiciones, costumbres, formas de evaluar y encarar la realidad, formas de relacionarse.

<sup>117</sup> El principal motor de la responsabilidad social es el consumidor porque es el que tiene la decisión de compra. Del mismo modo que el comprador o usuario, desde hace algunos años, mira en las etiquetas de los productos si es bajo o alto en colesterol, si es light o no, si es un producto reciclable, cada vez más empieza a preguntarse si es un producto que ha sido fabricado o un servicio que se está prestando de acuerdo a estándares, a normas socialmente responsables. El paradigma esencial de la responsabilidad social, en la actualidad, es que si la empresa es ética, seguramente va a ganar más dinero.

para la OIT. Se debe considerar que un trabajo responsable, digno, tiene que ser uno de los principios propios de la RSC; así como, la declaración universal de los derechos humanos, que también es parte fundamental de las buenas prácticas para las empresas de cualquier tipo, sean privadas, públicas, con o sin fines de lucro; el Pacto Global, que propone principios básicos; el Global Reporting Initiative, que ha entregado un listado de alrededor de 150 indicadores para que las empresas puedan desarrollar una memoria de responsabilidad social de manera integral, no hablando solo de la filantropía o de las buenas prácticas sociales sino realmente de un impacto con los proveedores, con los clientes, con los distribuidores, en pro del ambiente, con una gobernanza ética, transparente y sostenible.

En el contexto Latinoamericano, la RSE se ha lanzado como una herramienta de competitividad y desarrollo (Vives, 2004; Peinado-Vara, 2004). Las dos perspectivas teóricas dominantes en el debate sobre RSE son, por un lado, la ética empresarial; y, por otro, la gestión empresarial. Bajo la primera perspectiva teórica se discuten los argumentos éticos a favor y en contra de la idea acerca de que las empresas tienen una responsabilidad social que va más allá de producir un superávit y de cumplir con las leyes. Bajo la segunda perspectiva teórica, el propósito más importante de asumir una responsabilidad social, no solamente tiene un aspecto ético, sino que también es un buen negocio (Bull, 2004: 2).

Esta filosofía debe empezar a implantarse desde los propietarios de la organización, quienes deben entender que la RSC es parte del ciclo de vida de la empresa; que sin ésta la imagen y reputación no tendrá un impacto propicio, y que el clima laboral no será el deseado.

La aplicación de planes y programas de RSC en las organizaciones genera una imagen social y de entidad protectora y ética para quienes la incluyen en sus actividades. A diferencia de quienes no introducen proyectos de RSC en su gestión, es un plus notorio y que, a largo plazo, garantiza la permanencia de las organizaciones en su entorno geográfico y junto a su público de interés.

El medioambiente, la cohesión social, la solidaridad, son aspectos que toman importancia e interesan a las empresas (y no solo la atención a los problemas de los

accionistas y colaboradores), situación que beneficia a la humanidad que busca un mejor estilo de vida, en armonía con los demás y con la naturaleza.

[...] Si las empresas gestionan sus negocios con el único objetivo de ganar más cuota de mercado, o ganar más beneficios, bien pueden llevar al mundo a la ruina económica, ambiental y social. Pero si trabajan juntos [...] pueden traer comida a los pobres, la paz a las zonas devastadas por la guerra, y la renovación al mundo natural. Es nuestra obligación como líderes empresariales unirnos para construir una base para la paz y la prosperidad mundial (Kaku, 1997).

Se vive una época donde los valores que pone en práctica una organización son decisivos a la hora de calificar a la misma. Las empresas deben pensar en su futuro “[...] llevando a cabo un triple balance económico, social y medioambiental que permita el avance en paralelo del crecimiento económico, la cohesión social y la protección del medioambiente. Tres claves para una economía que no quiera hacer nada extraordinario, sino simplemente sus deberes” (Cortina, 2005: 2).

Lo ético es importante para que una organización tenga un desarrollo sostenible y pueda, de esta manera, pensar en un futuro en torno a su productividad, evidenciándose que la relación de las empresas con los públicos no es únicamente comercial. Esta asociación teórica ve a la empresa como un “[...] actor protagonista del desarrollo sostenible y bienestar común [...]” (Mayorga & González, 2001. c.p. D’Andreis, 2013), que cumple “parámetros de los derechos universales” (Cancino & Morales, 2008). Las organizaciones emplean los códigos de ética para “regular las relaciones entre los integrantes de la empresa y el entorno”, y los “códigos de conducta” para garantizar el cumplimiento de “los estándares mínimos respecto a los derechos humanos y los derechos laborales” (Díaz, 2013). Esa conexión se ve ampliada, significativamente, por efectos de la globalización que ha puesto interés en la propagación de la RSC, como una política administrativa y no caritativa; “[...] cada vez son más las voces que defienden que con la Responsabilidad Social Empresarial ha surgido una nueva forma de hacer negocios que puede contribuir a dar una respuesta más satisfactoria a la aspiración de construir un sistema económico y social más inclusivo y sostenible (Rodríguez et al., 2015).



En la actualidad, la sociedad está pendiente de lo que hacen las empresas y organizaciones. En este contexto, las Relaciones Públicas tienen como tarea principal la gestión en los procesos de comunicación. Al apuntar al gran objetivo, que es social, indudablemente esta disciplina se vale y sustenta en otras como la Sociología, la Comunicación, la Psicología, la Antropología, la Investigación. El papel directivo que busca las Relaciones Públicas en su teoría es esencial por su carácter colaborativo con sus públicos de interés. Además, la teoría de las Relaciones Públicas invita a reflexionar sobre la naturaleza de esta actividad, desde el punto de vista estratégico, con la aplicación de excelentes planes de comunicación dirigidos a sus stakeholders. Si esto se aplica con rigurosidad, la empresa u organización conseguirá los objetivos institucionales y le dará un valor agregado a los negocios.

Otro quehacer, no menos importante, de las Relaciones Públicas es trabajar en posicionar y conseguir el reconocimiento de las empresas y organizaciones; es decir, enfocar los esfuerzos en alcanzar una buena imagen y reputación. Las empresas que cuidan su reputación son influyentes en la colectividad, cuando se planteen temas como el medioambiente, los derechos humanos, la cooperación, etc.. Para conseguir dicho propósito una herramienta clave es la RSC, que debe ser aplicada estratégicamente<sup>118</sup>. Se debe articular la estrategia de RSC, lo que permitirá alcanzar respuestas positivas, no sólo incrementando su imagen o reputación sino también mediante los aportes que pueden hacer a la sociedad en la cual operan, tanto como en la posibilidad de contactarse de manera relevante con distintos públicos. Hoy en día las marcas se construyen en base a un buen equilibrio de relevancia y cercanía emocional. Al inicio se debe empezar a cuestionar ¿cuáles son los impactos, tanto positivos como negativos, que se tienen como empresa?, ¿cuál es el giro de negocio, y quiénes son

---

<sup>118</sup> Husted & Allen (2000) enuncian que una empresa genera mayor reconocimiento y valor cuando realizan proyectos sociales que aquellas que no lo hacen. Aplicar estratégicamente la RSC fomenta la distinción y singularidad. Cada vez que una empresa u organización afianza la RSC, genera una serie de resultados. Los colaboradores, por ejemplo, acentúan su lealtad y se empoderan del lugar donde laboran porque están conscientes de que su quehacer diario y tesón provocará bienestar en sus familias y en la sociedad. La colectividad beneficiada, también, generará comentarios a favor de la empresa u organización que pone en práctica la RSC. Esto favorecerá a construir una buena imagen y reputación y, por consiguiente, una ventaja competitiva.

los grupos de interés?. Hacer un mapa del grupo de interés o hacer una revisión de quiénes son esos stakeholders tiene que ser un proceso diligente, debido a los cambios que se pueden generar, por las dinámicas, o porque la empresa ha crecido, por consecuencias económicas, por realidades macroeconómicas o políticas que ponen en la mesa de “los jugadores” a otros actores relevantes<sup>119</sup>.

Desde el 2015 se tiene una nueva agenda de objetivos de desarrollo sostenible -ODS- propuesta por la ONU para poder llevar al planeta a un mejor estado en los ámbitos integrales, ambiental, económico y social. Es precisamente por eso, que la “Agenda 2030”<sup>120</sup> procura ser una herramienta que luche por el desarrollo humano sostenible en todo el mundo y que determine hacia donde caminar. Lo que se busca es erradicar la pobreza, disminuir las vulnerabilidades y las desigualdades, y fomentar la sostenibilidad. En el futuro, las empresas y organizaciones que no se enmarquen en los ODS tendrán desventajas frente a los stakeholders. El objetivo común debe ser la sostenibilidad para que las empresas se inspiren y trabajen desde la sociedad.

Las organizaciones cuencanas estudiadas han generado una marca que se encuentra posicionada en la mente de los clientes o consumidores; y, todo aspecto de trabajo social o de responsabilidad medioambiental, ética y laboral, que se añade a su modo de actuar, genera “publicidad gratuita” o noticia, buscando resultados que van más allá del tema estrictamente económico y remunerado a uno espacial y de continuidad. “[...] Para que la empresa crezca a largo plazo, es imprescindible que sustente sus procesos

---

<sup>119</sup> En la teoría de la evolución sociocultural de Darwin se aborda acerca de los cambios que van experimentando las empresas y organizaciones con el paso del tiempo. Sobre el tema, Hidalgo (2005) manifiesta que las organizaciones se encuentran en un entorno turbulento donde la única constante es el cambio, lo que las obliga a transformarse internamente para poder adaptarse de mejor manera a dichos cambios. Ciertamente, la globalización, entendida como el proceso de apertura de mercados nacionales, de alguna manera “obliga” a que las empresas se adapten a las nuevas condiciones competitivas para poder sobrevivir. Más aún, la tendencia a formalizar la planificación estratégica, implica la necesidad de adaptar la organización a la estrategia. Sin embargo, el cambio de la cultura organizacional puede ser un proceso difícil y complejo, que requiere la participación activa de los directivos para que los trabajadores acojan el proceso como algo natural.

<sup>120</sup> Para conseguir los objetivos planteados en dicha Agenda, se deben involucrar no solo los gobiernos sino además el sector privado, que debe robustecer su rol en este proceso. En el caso concreto de Ecuador, según Naciones Unidas, el “Proyecto Ecuador 2030” ha identificado siete objetivos en los que pondrá mayor énfasis y dedicación. Estos son: energía asequible y no contaminante; industria, innovación e infraestructura; trabajo decente y crecimiento económico; producción y consumo responsable; paz, justicia e instituciones sólidas; acción por el clima; alianzas para lograr los objetivos.

y productos en unos estándares éticos, que integre en su gestión y que trate de dar respuesta a las demandas de los agentes sociales a los que afecta o que le afectan” (Martínez & De la Cuesta, 2003: 18).

La visión de las empresas de la ciudad de Cuenca, de alguna manera, empieza a modificarse, pues ya no buscan únicamente el beneficio económico sino que, además, registran la atención en el ámbito social y medioambiental. Ese proceder con responsabilidad, sin duda, mejora la competitividad de la empresa. Hoy se conoce que las acciones que la empresa lleva a cabo sobre RSC pueden ser medidas y evaluadas; y que, a la larga, dichas gestiones apuntan a ganar la confianza y el respaldo de los stakeholders con el objetivo de conseguir o mejorar la imagen y reputación de la empresa<sup>121</sup>.

Al ser la RSC considerada una estrategia empresarial, es evidente que algunas organizaciones cuencanas cuentan con departamento de RSC, pero que no están ligadas al departamento de Comunicación y Relaciones Públicas sino a la Dirección General o Administrativa; en todo caso, las empresas cuencanas tratan de cumplir con las expectativas de la sociedad y buscan su legitimación para poder competir en su lucha por el mercado. Por otro lado, las empresas de Cuenca, se están actualizando y comenzando a elaborar pequeños informes de transparencia y de gestión sobre su desarrollo sostenible o su responsabilidad social.

El objetivo de multiplicar sinérgicamente el valor de la transparencia por la comunicación como estrategia y herramienta posibilitadora, dará como resultado: en primer lugar, un conjunto de imágenes y percepciones que pueden aumentar la notoriedad de la organización a corto plazo; en segundo, un incremento de la confianza, entendida como sentimiento perceptible emocional y racionalmente a medio

---

<sup>121</sup> Parece no existir dudas sobre la influencia que en el valor de la reputación tiene la RSC. El informe anual de MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa) (19) -siguiendo los criterios del modelo ya canónico de Fombrun (1996)- consigna la RSC como una de los seis componentes básicos de la reputación (junto a los resultados económicos-financieros, la innovación tecnológica, el gobierno corporativo, la calidad comercial y la cultura corporativa), de acuerdo con la evidencia arrojada por muchas investigaciones empíricas (Izquierdo, 2004).

plazo; y, en tercer lugar, si esta actitud se prolonga en el tiempo, la confianza entre los distintos públicos cristalizará en un reconocimiento que refuerza la reputación de la organización a largo plazo (Herranz de la Casa, 2007: 22-23).

La búsqueda por conocer ¿cuál es la forma más efectiva de comunicar la RSC?, o el simple hecho de responder a la pregunta: ¿La RSC debería ser comunicada?, han sido interrogantes que acometieron desde el origen del proyecto, pues es un tema delicado para las empresas a nivel nacional y local. Esto responde al conocimiento de la aplicación de RSC manifestada en teóricos y en trascendencia histórica, en dónde se presenta una RSC voluntaria; y, por ende, que carece de alarde en las organizaciones. Sin embargo, todo lo que se hace bien y se cumple en condiciones favorables, con apuesta a resultados adecuados, no deja de ser un asunto social en beneficio de sectores necesitados. Consecuentemente, luego de su cumplimiento, es ineludible que se dé a conocer, teniendo claro que se debe comunicar la aplicación y existencia de una política de RSC en las organizaciones y no actuar con responsabilidad para tener algo que comunicar.

Al finalizar la investigación, se determina que se debe recurrir a la búsqueda efectiva de medios que expandan la información entre sus públicos internos -colaboradores y directivos- y que tenga coherencia con la información que circula y es percibida por el público externo. Así se forma una línea de comunicación transparente y conjunta, sociabilizada y dada a conocer a todos los integrantes de la organización, manifestada en la presentación de un plan de comunicación de RSC que direcciona y persigue una visión de cambio. Lamentablemente, en las organizaciones cuencanas existen falencias al momento de mostrar, desde los departamentos de Comunicación, lo que hacen las empresas, lo que provoca que no existan canales de información pertinentes y adecuados, que agilicen la fluidez de la información acerca de planes existentes o que se van a realizar. A los Comunicadores de las organizaciones solo se les encarga realizar boletines de prensa o actividades de marketing, y no de generar estrategias para desarrollar programas de RSC. Si se da la debida importancia a la comunicación

en temas de RSC, es seguro que la empresa empezará a generar buena imagen y reputación.

En algunos casos, las empresas que impulsan la práctica de RSC cuentan con el compromiso de la alta dirección. Si no se discierne [...] la importancia que tiene la RSC para la empresa y los beneficios que esta estrategia podría conseguir, los directivos no optarán por la aplicación de una RSC que garantice el éxito empresarial (Toro, 2006: 338-341). El personal participa en un diálogo bidireccional que permite una retroalimentación con los propietarios y accionistas de las empresas.

Luego de la aplicación de la metodología cualitativa en el uso de la técnica de entrevistas a empresas y organizaciones de la ciudad de Cuenca, el común denominador debería ser la incorporación de personal capaz de administrar programas de comunicación y de implementar técnicas necesarias para el relacionamiento con los públicos internos y externos -por ejemplo: plataformas online-offline o medios sociales<sup>122</sup>.

La visita a las organizaciones, permite observar a encargados de departamentos de administración, talento humano y marketing, realizando gestiones de un Publiirrelacionista en las organizaciones privadas de la ciudad de Cuenca. “Se ha logrado constatar un tardío interés por parte del sector empresarial en cuanto a reconocer la importancia en los departamentos de RRPP y comunicación como impulsores de desarrollo dentro de las empresas [...]” (Robles & Yaguache, 2010: 3). Lo que se debe buscar, realmente, es personal que cumpla un perfil profesional de Publiirrelacionista y que maneje conocimientos en la elaboración de estrategias de comunicación para dar alcance al objetivo de aplicación y manejo de RSC en el ámbito

---

<sup>122</sup> La evolución de la comunicación ha hecho necesario que se incursione en el uso de las nuevas tecnologías, pues al manejar un público meta, resulta indispensable brindar información y medios correctos para captar públicos. La efervescencia digital ha revolucionado a las empresas y organizaciones, y ha conseguido que los directivos y los departamentos de Comunicación y Relaciones Públicas adopten estrategias que incluyan, en sus planes integrales de comunicación, los medios de comunicación digitales. Las páginas WEB se han convertido en medios informativos, comunicacionales y funcionales. El objetivo de las organizaciones es volverse virales a través de herramientas como las redes sociales y conseguir la interacción con los usuarios de la red.

privado. “[...] Los Publlirrelacionistas se han llegado a transformar en asesores estratégicos, debido a que su investigación en temas de interés social les permite formular estrategias, que puestas en práctica, pueden dar solución a temas internos y externos de la empresa” (Rosi, 2008). Con esto se tendrá en cuenta que, ligado al profesionalismo, surge la atención de un Publlirrelacionista o persona capaz de implementar una ética del cuidado, que significa fijar su responsabilidad hacia los otros, permitiendo, por lo mismo, que la empresa reconozca el por qué y para qué existe, dando como resultado la humanización de sus procesos y servicios en relación con su público meta y en general con la sociedad.

Una empresa u organización que piense desarrollar planes y programas de RSC, debe iniciar por establecer un diálogo con sus stakeholders para tratar de determinar las necesidades e intereses de cada grupo, con el propósito de que luego sean generalizables. Diversos stakeholders pueden anhelar tener muchos réditos y más de un poder al interior de la organización<sup>123</sup>, “[...] con lo que se debe tener especial cuidado en identificar los efectos que tienen sus actividades y la manera de cómo administran las relaciones con los grupos de interés asociados” (Cancino & Morales, 2008).

Las dinámicas sociales cambian y los públicos quieren y demandan otras cosas. Los millennials, en el 2050, serán el 70 % de la fuerza laboral; es decir, todos quienes se están preparando en las aulas, en pocos años, van a ser los nuevos gerentes y ellos buscan otros incrustes, viven con otros anhelos, ya no persiguen un espacio donde puedan estar años tras años, demandan también dinámicas e ir aprendiendo; sobre todo, exigen que las empresas donde van a trabajar tengan un propósito, para qué hacen lo que hacen y ellos se identifican con ese empeño, quieren hacer algo que realmente impacte a la sociedad. Las dinámicas de los colaboradores van a cambiar.

---

<sup>123</sup> No se puede desestimar el papel que cumplen los stakeholders, pues éstos pueden catapultar o desmoronar la empresa. Por lo tanto, la organización está obligada a difundir su interés por sus públicos, interno y externo, demostrar que trabaja por la sociedad, principalmente, por el entorno más cercano a la misma, en programas ambientales, sociales, de educación, etc. Cuando las empresas no tienen preocupación social corren el riesgo de desaparecer. Es importante que las empresas pongan en práctica, como una de sus múltiples estrategias, la RSC (resaltando entre las demás), ya que es un elemento que marca la diferencia en las organizaciones.

Las de los consumidores ya están cambiando. Un gran porcentaje de los clientes, antes de decidir hacer una compra o referir algo, primero, ve qué pasa en el medio, cuáles fueron las referencias en facebook, twitter, instagram, youtube, en la página WEB<sup>124</sup>. “[...] Los efectos de la globalización han despertado la conciencia de movimientos sociales que defienden los intereses de la sociedad y del ambiente” (Hernández & Bonomie, 2010). Se piensa dos veces en función de las referencias humanas. No se necesita ese marketing que dice lo maravillosa que es una empresa. Se requiere gente que hable bien de la organización, porque la gente cree en la gente.

Cada empresa debe, entonces, en primer lugar, determinar apropiadamente sus stakeholders; y, luego, encontrar acuerdos entre todos los involucrados. Solo ahí se podrá dar argumentos satisfactorios a su RSC. No hay que dejar de mantenerles informados a los stakeholders sobre lo que se piense hacer o se desarrolle en torno a RSC.

Al asumir que, hoy en día, la empresa debe ser considerada de manera plural, se debe señalar que no únicamente los propietarios o accionistas de la organización tienen la obligación de velar por el cumplimiento de los planes y programas de RSC. La empresa privada no tiene toda la responsabilidad de sacar adelante el mundo. Tampoco los gobiernos. La responsabilidad de generar un desarrollo sostenible de la sociedad es de todos. Puede ser que en algún momento la conciencia esté por encima de la codicia.

El primer paso de la responsabilidad social empieza por las personas a título individual. Hay que guardar coherencia. Preguntarse ¿qué hace el individuo con su vida y con el entorno en donde tiene la capacidad de decisión?; ahí puede marcar perfectamente el

---

<sup>124</sup> Para Zúñiga (2009), cada vez más, las audiencias moldean sus hábitos y costumbres según se mueve y progresa la tecnología. Es importante señalar que los principios bajo los cuales opera el quehacer de las Relaciones Públicas y su influencia, no han cambiado; lo que ha variado es el entorno en el que se realiza, así como los canales a través de los cuales se lleva a cabo. En este contexto, es fundamental renovar el perfil del Publiirrelacionista para que se pueda desempeñar aplicando los nuevos conocimientos que le exige la WEB 2.0, que le permitirá, luego, relacionarse de mejor manera con los públicos de la empresa u organización, que lo lleven a crear mayor confianza y credibilidad, además de generar una buena reputación y un mejor posicionamiento en la sociedad.

territorio y no comprar unos productos y optar por otros, moderar el consumo en algunos aspectos o ser más cuidadoso con el medioambiente, y luego exigir también a los demás, a los que conforman la sociedad, que no son solo empresas sino también ONGs, gobiernos, sindicatos, investigadores, organizaciones religiosas y medios de comunicación. Mahatma Gandhi decía: “solo aquellos que creen en los pequeños cambios formarán parte de las filas de los que generen cambios trascendentales”. No se pretende cambiar el mundo sino introducir pequeñas innovaciones en la decisión de compra que, al final, serán las que provoquen transformaciones mucho más importantes. Este miramiento del que se habla no es una opción para el hombre: o se aprende a cuidar o perecerá, pues el planeta persiste pero el ser humano asume las consecuencias graves de su deterioro causado por su propia mano.

Para reconstruir este pensamiento de compromiso con lo expresado, se necesita de un nuevo orden ético que integre los valores en el que todos quieran alcanzar y compartir los mismos objetivos y metas, hacer transacciones ganar-ganar, saber escuchar para aprender a conversar, promover la hospitalidad para tener empatía con la sociedad y los grupos en necesidad. No se puede desligar la ética del cuidado del auto-cuidado, pues al cuidar el cuerpo (alimentación, ejercicio, descanso), cuidar la mente (pensamientos) y cuidar el espíritu (buscar metas y servicios para favorecer la dignidad propia y de los demás), se puede conocer el por qué y para qué se hacen las cosas, involucrando la responsabilidad hacia los otros.

“En palabras de Darling: cada individuo debe tener un interés en el futuro de su país. Los individuos deberían tener la oportunidad de contribuir, y poder llegar a hacer lo mejor que puedan alcanzar para ellos mismos y sus familias. Poseer tal interés es bueno tanto para el individuo como para la sociedad” (González, 2007: 217). La participación y el compromiso conducirán a conseguir una mejor sociedad, en la que todos se beneficien.

La RSC no es una cuestión de códigos, ni es una cuestión de constitución sino es una cuestión cultural. Al insertar prácticas culturales en la mente, en el desempeño diario,



se relaciona con la educación. Es imprescindible, entonces, poner en marcha procesos profundos y potentes de educación de los niños y jóvenes, que deben tener acceso a desarrollar, incentivar y concienciar, sobre la situación que tiene que vivir un país y la responsabilidad que tiene cada uno y su rol como persona. No es posible luchar sin corresponsabilidad, y eso requiere inevitablemente de la participación de la sociedad civil, del Estado y del mundo empresarial. Pero la educación no hay que orientarla solo a niños y jóvenes sino también a quienes probablemente han sido sociabilizados en espacios que no necesariamente invitaban a buen emprendimiento, a prácticas de consumo verde o de difusión de bienes y servicios, que no pongan en duda la naturaleza<sup>125</sup>. Ese tipo de cuestiones deben ser tomadas muy en cuenta para retomar el principio de Emmanuel Kant, según el cual los seres humanos deben ser entendidos no como instrumentos, ni como medios sino como fin en sí mismo<sup>126</sup>.

---

<sup>125</sup> Hernández (2002), sostiene que “Hoy en día es aceptada la concepción de que, además de producir bienes y servicios para asegurar su estabilidad, continuidad y crecimiento, las empresas deben cumplir objetivos sociales”.

<sup>126</sup> Se trata de una teoría ética deontológica, desarrollada como producto del racionalismo ilustrado. Kant explica su teoría ética en toda su obra; pero es más notoria en *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, *Crítica de la razón práctica* y *Metafísica de las costumbres*. Fundamentó su teoría ética en la creencia de que la razón convendría aplicarse para establecer cómo debería obrar una persona. No intentó fijar una acción específica sino que adoctrinó que la razón debe emplearse para precisar cómo actuar.

## **APARTADO 6: CONCLUSIONES**

- 12.** Corroboración de la hipótesis
- 13.** Cumplimiento de objetivos
- 14.** Otras conclusiones
- 15.** Contribución al conocimiento

## 12. CORROBORACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El trabajo de investigación cuenta con una vasta revisión teórica referente a la Responsabilidad Social Corporativa y a la Comunicación y Relaciones Públicas. Disponer de este material, permitirá al lector e investigador identificar diversos enfoques y conceptos, y escoger aquellos que le sean más útiles para futuras indagaciones. Esta exploración teórica faculta, asimismo, comprender mejor los objetivos planteados, el desarrollo del estudio y los desenlaces obtenidos.

Los resultados de la investigación **ratifican la hipótesis planteada al inicio**. La cuantificación y análisis del déficit de comunicación de la ejecución de factores de RSC, practicados por los directivos de las organizaciones que buscan favorecer a colaboradores y miembros de la comunidad, aportan con múltiples elementos y herramientas para que los Publiirrelacionistas formulen un plan de comunicación estratégica, para contribuir a superar el déficit de percepción del trabajo de responsabilidad social que se practica en varias empresas de Cuenca.

En todo el proceso investigativo, se evidencia que un gran porcentaje de las empresas cuencanas no sabe comunicar sus acciones de RSC. Este error permitió conocer el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones y el por qué de este gran vacío. Con el aporte de teóricos que han estudiado la RSC en contextos similares, se puede generar estrategias para establecer planes adecuados de comunicación para las empresas estudiadas. Como se planteó en la hipótesis, el diagnóstico realizado a las empresas cuencanas permitió estipular que la difusión del cumplimiento de la RSC era deficiente, lo que facilita al Publiirrelacionista ejecutar un plan de divulgación de la consecución de los factores; lo que, a su vez, consentirá mejorar la reputación de las organizaciones y conseguir la fidelidad de sus clientes.

La falencia en la difusión de la RSC por parte de las organizaciones de la ciudad de Cuenca se observa en las encuestas realizadas, concretamente en el contraste que se genera entre las ejecutadas por las empresas y las percibidas por la comunidad. Los

resultados muestran que las organizaciones sí aplican acciones de RSC (algunas con políticas implementadas); sin embargo, fallan en la comunicación. La colectividad cercana no conoce sobre esas acciones, lo que hace innegable la diferencia marcada del porcentaje entre las encuestas.

Otra particularidad es la creación de un plan de Comunicación y Relaciones Públicas para mejorar la imagen y reputación de las empresas cuencanas, tomando a la RSC como estrategia de Relaciones Públicas y eje central del proyecto. Hay que entender que la RSC es esencial para conseguir el progreso. Con la aplicación de RSC se puede alcanzar un mundo mejor. Las empresas de hoy empiezan a fijar su atención en la práctica de esta estrategia tan necesaria para todos, para el entorno. La vida de las personas depende de la RSC; pero sobre todo, incumbe la vida de la empresa, que actualmente busca afianzar esta estrategia de Relaciones Públicas con la finalidad de mejorar su imagen y reputación.

### **13. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

En la investigación, el objetivo general aparece cumplido, pues se logra determinar que los factores laboral, comunitario, medioambiental, ético y financiero, contribuyen a que se pueda optimizar la difusión del cumplimiento de RSC, convirtiéndose en una herramienta que faculta que la reputación de las empresas cuencanas se vea mejorada.

Asimismo, los objetivos específicos se muestran plasmados en las empresas cuencanas, pues:

- a. Se consigue analizar la concepción y aplicación de los factores de RSC, ya que las empresas cuencanas se preocupan, entre otras cosas, de brindar atención a sus colaboradores y mejorar sus condiciones de trabajo, consiguiendo así que se conviertan en los primeros voceros para generar una buena reputación; de examinar la vinculación con la comunidad y su desarrollo, además de la

administración del impacto en el entorno comunitario e involucramiento con la acción social; del compromiso frente a las nuevas generaciones y administración del impacto ambiental; de la autorregulación de la conducta empresarial y el emprendimiento de relaciones éticas y transparentes con la sociedad y el anhelo por conseguir el desarrollo sostenible; del cumplimiento de las obligaciones tributarias y apoyo a ONGs, es decir, la responsabilidad que las empresas asumen desde el punto de vista financiero.

- b. Se establecen las falencias que las empresas cuencanas tienen en la difusión del cumplimiento de RSC. En primer lugar, la mayoría de las empresas investigadas no cuentan con un departamento de Comunicación y Relaciones Públicas ni con estrategias comunicativas; en segundo lugar, no tienen sistemas de rendición de cuentas, ni canales de información y comunicación con la ciudadanía, lo que se traduce en un déficit en la difusión de la RSC; y,
- c. Se logra diseñar para los Publiirrelacionistas de la ciudad de Cuenca un modelo de difusión de consecución de los factores de RSC, que contiene: el factor, un objetivo claro, estrategias internas y externas, actividades, el canal adecuado, el público meta, los supuestos y los medios de verificación. Obviamente, primero, se sugiere realizar el diagnóstico del estado actual sobre RSC; luego, investigar los criterios de los grupos de interés; para, posteriormente, pasar a la fase de análisis con el propósito de establecer las acciones que se instituirán, teniendo cuidado al momento de elegir qué y cómo se va a comunicar.

#### **14. OTRAS CONCLUSIONES**

La RSC no es una utopía, como muchos piensan. Es más bien una cuestión de ética empresarial. En esta instancia, el Publiirrelacionista debe ser el encargado de inculcar

valores en el público interno y externo de la organización<sup>127</sup>, dando a conocer que la RSC es una estrategia para que la empresa sea sostenible en un futuro y no solo beneficie a pocos. La RSC debe favorecer a todos. Lo importante es mantener la esencia de esta estrategia, dejando de lado intereses personales y dando paso a intereses comunes. Cuando se tenga claro esto, la RSC será una herramienta que posibilite la mejor convivencia en la sociedad. La visión de las empresas, también, se irá modificando, poco a poco, hasta convertirse en organizaciones más humanas.

Éste es un asunto aún prematuro en la ciudad de Cuenca. Es algo nuevo que poco a poco se va conociendo. Los empresarios buscan quedar bien ante la sociedad; pero todavía hace falta trabajar para que se den cuenta que es más rentable aplicar planes y programas de RSC que acciones filantrópicas. En efecto, de las 20 empresas donde se aplicaron preguntas sobre RSC, muchas la confunden con labores filantrópicas. Se puede discurrir que algunas empresas aplican RSC de manera intuitiva, ejecutando programas a largo plazo que benefician a muchas personas y comunidades. Sin embargo, es necesario aclarar que la RSC es un acto que se debe realizar considerando ciertos parámetros, con una planificación detallada y con políticas establecidas. Por tal motivo, en este estudio, se presenta la necesidad sustancial de emprender acciones de RSC después de haber desarrollado una programación y haber fijado métodos empresariales que den soporte a las acciones de RSC que emprenderá la empresa u organización. La instauración de políticas en torno a RSC ayudará a la empresa a no perder el norte cuando se aplica esta estrategia. En Relaciones Públicas, cada una de las técnicas aplicadas debe arrojar los resultados esperados para la organización. Por esta razón, es primordial tener una planificación que defina puntualmente las acciones de RSC a ejecutarse por parte de la empresa. Si se lo realiza sin políticas establecidas, fácilmente se puede caer en la filantropía que, si bien es una acción loable, no obstante los resultados pueden no ser del todo favorables. Es

---

<sup>127</sup> El Publiirrelacionista debe emitir mensajes, luego de haber escuchado, observado y puesto atención a las necesidades de los públicos, generando así un diálogo conjunto con el fin de adaptar los intereses del público interno y externo con los de la organización para facilitar la toma de decisiones en búsqueda de beneficios conjuntos.

importante cuidar la opinión pública que se pueda generar alrededor de la puesta en práctica de esta estrategia.

El estudio de la RSC en Ecuador es exiguo en comparación con Europa; no obstante, se han dado algunos intentos para la potenciación de esta estrategia. En el caso de la ciudad de Cuenca, cuando entran en auge temas sobre RSC, y luego de dar su primer paso, que es su conceptualización, llega a una etapa en la que se ve la necesidad de modificar e incrementar aspectos sobre el tema en mención para poder asumir conceptos que abarquen todo lo que conlleva la responsabilidad con la sociedad; asimismo, se busca crear modelos que rijan el accionar de las organizaciones, es decir maneras en las que se debe llevar a cabo dicha responsabilidad. “Para asumir la responsabilidad social, las empresas tienen cuatro razones por lo menos. Una de ellas, procede de la presión de la sociedad civil; la segunda, de la presión de los mercados; la tercera, de la presión del poder político; y la cuarta, del hecho de que nuestra situación sea enormemente cambiante” (Cortina, 2010).

El primer y más importante aspecto a considerar para la aplicación de RSC es contar con el visto bueno de las autoridades de la empresa u organización<sup>128</sup>. Ventajosamente, las empresas de Cuenca que impulsan la práctica de RSC tienen el compromiso de la alta dirección. Para echar a andar esta estrategia es elemental que los directivos estén convencidos de la eficiencia de la misma para conseguir una buena imagen y reputación; así como de la contribución que la empresa realizará a los públicos beneficiarios de las acciones de RSC que se emprendan. De lo contrario es

---

<sup>128</sup> Existen barreras internas y externas que va a vivir la empresa al momento de crear una iniciativa o una estrategia de responsabilidad social, con innovación y con repercusión social. Entre las internas está la falta de apoyo y de legitimidad. Si la alta dirección no está convencida de que eso vale la pena, nada va a funcionar. Otros obstáculos son los recursos limitados o costos altos; falta de alineamiento entre la estrategia y la operatividad (si se quiere generar un impacto social con innovación tiene que estar alineada a la estrategia empresarial). Entre las externas está la complejidad para abordar problemas sociales. Ningún problema en el mundo es simple. De los 17 ODS, empezando con el número 1 que es terminar con el hambre, de por sí, es complejo.

Otro impedimento es la financiación insuficiente. Ese es uno de los roles más importantes de las instituciones. Poder apoyar eso, es parte de su responsabilidad social. Se trata de un cambio de cultura, de generar el ambiente propicio para que los propios colaboradores sean los creadores de nuevas ideas, dándoles tiempo, recursos, comprensión.

casi imposible que se pueda poner en práctica la RSC en empresas en donde los directivos no ven la necesidad y la valía de hacerlo para contribuir con la sociedad.

En la ciudad de Cuenca, es palpable que siendo la RSC un tema nuevo, la mayoría de empresas investigadas conoce sobre el tema. Se nota en los cuadros estadísticos, obtenidos luego de la aplicación de encuestas a los encargados del manejo de la RSC<sup>129</sup> en las empresas que tienen porcentajes elevados de cumplimiento, que todos los factores se plasman eficientemente, lo cual sorprende al ser la RSC un tema nuevo en el medio. Sin embargo, al contrastar la “información oficial”, se advierte que los colaboradores de las empresas no opinan lo mismo, puesto que existen inconformidades. El porcentaje baja un 8%. Esto es entendible si se considera que ellos no están completamente al tanto de las gestiones de RSC realizadas por los directivos. Asimismo, en las encuestas de contraste al público beneficiario de los programas de RSC impulsados por las empresas, se prueba que el porcentaje fue aún menor (un 37% menos de cumplimiento comparado con los resultados de las encuestas hechas a los responsables del manejo de la RSC de las empresas). Se demuestra que lo que piensan las empresas dista de lo que delibera el público. Esto no quiere decir que no se ejecuten planes de RSC y que las organizaciones mienten. Los resultados dan indicio para que la RSC sea comunicada eficientemente, sin confundirla con la propaganda o el marketing social.

La diferencia de puntos de vista entre los encargados del manejo de la RSC, los colaboradores de las empresas y las comunidades beneficiadas, se puede explicar de dos maneras:

- a) La primera, desde la visión de la cultura. En el contexto cuencano y ecuatoriano, lastimosamente, se vive el asistencialismo y paternalismo, lo que da lugar a que la gente mientras más apoyo reciba para su desarrollo,

---

<sup>129</sup> La recopilación de información obtenida desde las empresas de la ciudad de Cuenca sobre el tema de RSC, fue facilitada por una variedad de profesionales que laboran en el área administrativa, marketing, talento humano y, pocas veces, de los Publiirrelacionistas.



sea más “exigente”. Esto genera un tipo de dependencia hacia los programas formalizados. Cuando las empresas empiezan a efectuar este tipo de programas, los beneficiarios creen que es obligación proceder así todo el tiempo; y, si por algún motivo, dejan de hacerlo o cambian su público beneficiario, flaquean y ven con animadversión a la organización. Esto explica el por qué el porcentaje de cumplimiento de RSC en la comunidad es bajo si se compara con el porcentaje obtenido de las encuestas realizadas a los encargados del manejo de la RSC en las empresas, y a quienes ahí laboran.

- b) La segunda, alude a una mirada netamente comunicativa. Las empresas ejecutan sus planes de RSC que favorecen a cierto público; no obstante, esto pasa desapercibido porque no existe una adecuada comunicación que propague el beneficio que está recibiendo la comunidad. Newman y Mejía (2011) advierten que “la comunicación activa y efectiva con los grupos de interés o receptores de la empresa es la piedra angular de la Responsabilidad Social Empresarial” (p. 47). No se pretende decir con esto que las acciones de RSC que cumplen las empresas deben ser comunicadas a través de grandes eventos y publicaciones, pero sí con discreción. El propósito no es hacer conocer la empresa (que es un valor agregado) sino que los públicos tengan como referente a la organización para emprender nuevos proyectos. Con esto, los planes de RSC pueden crecer y causar el impacto esperado en la sociedad. Llama la atención que, algunas empresas, se muestren desconfiadas de compartir información. Una empresa que aplica RSC con todos los parámetros profesionales y técnicos no debe temer a mostrar a la comunidad su labor diaria. Si lo hace, sería con el objetivo de implantar una semilla de competitividad para que otras sigan esas acciones empresariales.

De los resultados obtenidos, se concluye que como ciudad queda un largo camino por recorrer para que la totalidad de empresas pongan en marcha la RSC. Es notorio que

existe una diferencia en la práctica de la responsabilidad social entre las grandes empresas y las pequeñas y medianas. Las empresas multinacionales están más predispuestas a cumplir políticas responsables. Dichas organizaciones son reconocidas por sus acciones, aunque no consideren las expectativas e intereses de las asociaciones locales; mientras que las pequeñas y medianas empresas valoran menos las prácticas responsables, debido a que al contar con pocos recursos económicos están más limitadas para encarar acciones de responsabilidad social.

Satisface ver que empresas como Graitman y Continental comienzan a apropiarse de la RSC; que, a su vez, sirve para que otras tengan el ejemplo a seguir de la prosperidad del sentido ganar-ganar que se consigue con la RSC. La responsabilidad es un factor clave para la exploración de nuevas oportunidades para las empresas u organizaciones. Y no solo eso, es también uno de los elementos más significativos para empezar a hablar de competitividad. La responsabilidad social se la ve como un modelo en el que la empresa cumple o excede las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas, que la sociedad tiene en los negocios. Es ir más allá del cumplimiento legal, es identificar qué se está haciendo con los stakeholders.

La RSC se enfrenta al reto de actualizarse y adaptarse a las nuevas y cambiantes dinámicas en las que se desenvuelven las empresas y la sociedad en la que aquellas están influyendo. Las empresas del siglo XXI, buscan fortalecer su imagen y reputación y por ningún concepto quieren perderlas, porque saben que tras eso viene su deslegitimación social y su desaparición. En palabras de Adela Cortina: “la empresa deslegitimada tiene menos recursos para competir en su lucha por el mercado”.

Todo este propósito engloba la labor del Publiirrelacionista, que debe entender que el fin último de las Relaciones Públicas es social, que respeta los derechos humanos, proporciona productos y servicios que demanda la sociedad, con transparencia, y que cuida el medioambiente. En este sentido, existe plena coincidencia con los fines que, también, persigue la RSC.

El carácter de la profesión no pertenece a una jerarquía organizacional sino al trabajo conjunto de los miembros de la empresa. La aplicación de programas y políticas de RSC desde la formación académica de las Relaciones Públicas pueden diagnosticar necesidades sociales y promulgar el cumplimiento de planes de comunicación y de responsabilidad social en búsqueda de objetivos sociales. Hoy en día, de esto depende la continuidad, estabilidad y crecimiento de las organizaciones.

La aplicación global de RSC, puede ser contradictoria a la presencia del Publiirrelacionista en Cuenca, debido a que la necesidad de un profesional de las Relaciones Públicas y de la comunicación planificada, en otras latitudes, surge en el ámbito público, teniendo así las organizaciones privadas (finalidad de la investigación) poco interés por el manejo de la comunicación en las organizaciones por parte de un Publiirrelacionista, menos aún otorgarle la dirección de asuntos de responsabilidad social.

Se ha exteriorizado que la RSC debe ser considerada una estrategia empresarial, haciéndose evidente que en el organigrama de algunas empresas de la ciudad de Cuenca, se hace constar el departamento de RSC, aunque sin ningún vínculo con el de Comunicación y Relaciones Públicas.

En el ámbito empresarial cuencano, hay muchos ejecutivos desde la parte financiera, por ejemplo, que ven a los temas de responsabilidad social como un gasto, creen que solo un departamento debe encargarse o no les interesa, porque cuesta. Esa es la barrera que los empresarios de Cuenca tienen y dudan al momento de asignar recursos pues no tienen certeza de la rentabilidad y del tiempo que se requiere. Quieren innovar, pero se preguntan ¿cuánto va a costar?, ¿va a resultar?. El reto es hacerles entender que no es un tema de costos sino que es parte de la rentabilidad, porque hay un proceso al final de la responsabilidad social, que es cómo se recibe toda esa inversión social y ambiental y se vuelve rentabilidad para la empresa. Ese es el paso al final, pero hay que pensarlo y, a la par, construir indicadores para demostrar a todo nivel dentro de la empresa que la responsabilidad social paga y que conviene.

El paso fundamental que tiene que dar el sector empresarial de Cuenca es cambiar el paradigma de su objetivo como organización. El propósito no debe ser únicamente obtener réditos económicos<sup>130</sup>. Hay que entender que ganar dinero es una consecuencia de las cosas que hace la organización. Una empresa que es capaz de equilibrar los resultados, no solo económicos sino también los sociales y medioambientales, lo que está haciendo es garantizar su capacidad de sostenerse en el tiempo. Una empresa que está preparada para tener a sus colaboradores satisfechos, a través de medidas como la igualdad, la conciliación, el voluntariado, con beneficios sociales, o implicar a los colaboradores en la consecución de los objetivos de la organización, va a conseguir gente más motivada y, por ende, más productiva, lo que redundará en un beneficio.

En algunas empresas de Cuenca se ha creado una política de responsabilidad social, que es la creación de valor compartido -CVC-, con la gente, cuidando el ambiente en el proceso de hacer negocio. Es la filosofía del enfoque. Ahora, esa hay que aterrizarla en nuevas políticas; por ejemplo pensar en una que aborde la colaboración con las instituciones académicas.

Para aplicar programas de creación de valor compartido, resulta indispensable el papel del Publiirrelacionista, debido a que puede claramente cambiar líneas de pensamiento de un público meta y buscar adaptarlas a los progresos sociales que generan valor, tanto para las empresas como para las comunidades y el gobierno; a su vez, se debe rescatar el valor de conciencia tanto de los dueños de la organización como de su personal. Al respecto, la relación existente entre el Publiirrelacionista cuencano y la aplicación de planes de RSC se observa en el trabajo conjunto entre empresa-comunidad-gobierno, pues la aceptación de las partes permite la ejecución y la toma de acciones partiendo del estudio de programas o planes de RSC que ha ejecutado la

---

<sup>130</sup> Es preciso indicar que si se establece una correcta planificación y se ejecuta una adecuada estrategia, la empresa u organización será beneficiada no solo socialmente sino económicamente. Con lo expresado, no se tergiversa el objetivo de la RSC, que es devolver en parte lo que la sociedad ha brindado a la empresa.

empresa y de la propuesta de estrategias prácticas de un Publiirrelacionista, sin confundirse con lo que muchas empresas han realizado, que es el marketing social.

La responsabilidad del profesional de las Relaciones Públicas recae en desarrollar conciencia, dentro de la empresa u organización y fuera de ella, a través de las estrategias de comunicación interna<sup>131</sup> y externa, así como de buscar aliados que ayuden a reducir el impacto ecológico y establecer la unión con la sociedad; todo esto con el fin de crear valor tanto para la comunidad como para la empresa, de producir con los mejores estándares y de alcanzar la identificación y responsabilidad del personal con la organización y la sociedad.

Para la implementación de la RSC hay que considerar algunos aspectos. El primero es la paciencia, después hay que ver la estrategia política y luego las alianzas y los apoyos internos. Eso es vital. Si todas las empresas de Cuenca implementaran la responsabilidad social habría más esperanza de cumplir con los ODS. Si el sector privado no interviene junto con los gobiernos y con la sociedad civil no va a pasar nada. El Estado no puede cubrir todo. Incluso los ciudadanos también deben cuestionarse cómo cumplen con la responsabilidad social y ambiental, porque como seres humanos también se puede dejar una huella ecológica.

En el entorno cuencano y según lo expuesto en la investigación se concluye que es un tema de interés por parte de las empresas, pues las más grandes tienen establecidas políticas de RSC dentro de sus estatutos, y ejecutan acciones de RSC con la convicción de que es un beneficio mutuo, tanto para la sociedad como para la organización. Ninguna de las empresas investigadas ha mencionado no interesarse por el tema de RSC.

---

<sup>131</sup> Los colaboradores deben conocer que la empresa en la que laboran es socialmente responsable, y estar al tanto de los programas que realiza la empresa. Con ello, se genera un sentido de pertenencia; lo que da lugar a una mejor cultura organizacional y, por ende, a un mayor rendimiento del colaborador y de la empresa en general. Con este antecedente, es vital la presencia de un Comunicador Organizacional o Publiirrelacionista dentro del área de RSC de una empresa. Es una pieza clave para gestionar de manera efectiva los planes y acciones que la organización quiera aplicar en el ámbito de la RSC y que ésta pueda cumplir los objetivos planteados.

## Reflexión final:

Cuenca es el ejemplo paradigmático de cómo buenas prácticas por parte de personas que, en el ámbito político, social, económico, han venido desarrollando a lo largo de la historia han hecho de esta ciudad lo que es actualmente, una urbe arquitectónicamente homogénea, donde los niveles de pobreza afortunadamente no son tan altos, sin que eso signifique que no haya pobreza; una ciudad donde ventajosamente no existen esos desafortunados cortes entre los puntos cardinales.

Cuenca, como ciudad, tiene el acceso a bienes y servicios que podrían ser comparables con cualquier ciudad de países desarrollados de Europa. Precisamente eso es resultado de las acciones o de las omisiones de las personas que a lo largo de la historia han venido tomando decisiones para este bienestar. Existen muchos emprendedores que quieren venir a vivir o están viviendo en esta localidad y que están dinamizando la ciudad.

En el ámbito de las relaciones microsociales, que ayudan a entender la íntima unión entre los derechos humanos y la RSC, tanto los productores como los consumidores de bienes, servicios y capitales, cada vez tienen una mayor sofisticación cultural, intelectual, lo que trae consigo beneficios de carácter positivo. Pero, a la par, hay que desechar algunas malas prácticas que han existido en torno a la RSC. Hay empresas que sí están utilizando bien el concepto, pero también hay que admitir que hay otras, en diferentes ámbitos de emprendimiento, que utilizan la RSC como una cuestión de marketing y eso tiene que ser desechado. El marketing desvirtúa la lógica misma de la RSC. La RSC, en realidad, es sinónimo de derechos humanos.

## **15. CONTRIBUCIÓN AL CONOCIMIENTO**

Esta investigación contribuye, principalmente, a fortalecer tanto la teoría como la práctica establecida del Publiirrelacionista en asuntos concernientes a la utilidad de la

RSC como una herramienta estratégica para mejorar la imagen y reputación de las empresas<sup>132</sup>, trabajada desde la Comunicación y Relaciones Públicas.

La contribución más importante al conocimiento se establece en el hecho de que este estudio desarrolla un plan estratégico para comunicar la RSC, con el fin de que las empresas cuencanas se comprometan, de manera voluntaria, con la planificación, ejecución y evaluación de acciones de RSC, con una gestión transparente donde se consiga el bienestar de sus colaboradores, un mejor estilo de vida y un entorno saludable, que contribuyan a la construcción del desarrollo sostenible y sustentable.

Si se considera la ética de las organizaciones y la adopción de la conciencia social, en diferentes ámbitos, el paradigma de la RSC se va haciendo tangible como un fin social, que retribuye a la sociedad bienes o servicios que se encuentran en demanda a través de actividades cooperativas. La RSC debe ser activa y voluntaria; y, aunque esa voluntariedad no deja de ser relativa para muchos, el objetivo que se quiere es un balance social y medioambiental de las actividades, a través de normas, principios y recomendaciones, que fijan pautas para la implementación de esas políticas, teniendo también como contraparte consumidores e inversores exigentes. La RSC genera la legitimación de la empresa si ésta la cumple, caso contrario la desmoraliza. De esto dependerá la formación positiva o negativa de la reputación corporativa.

Concomitantemente a lo expresado se instituye que la RSC, en términos económicos, representa un buen negocio. Una empresa u organización que empieza a mostrar signos de aplicación de RSC será más competitiva en el mercado y, por ende, incrementará sus ventas. “El medio de comunicación sobre economía más prestigioso del mundo, The Economist, publicó un informe donde se reconoce que la RSC es sencillamente un buen negocio” (Fernández, 2009: 88). Más allá de eso, es una estrategia que beneficia tanto a la organización como a sus públicos. Es importante mencionar que no se trata de un acto de altruismo sino de una estrategia debidamente

---

<sup>132</sup> Para los autores Izquierdo & Grañana (2005) “la RSC genera confianza y mejora la reputación de las organizaciones que la practican e incluso se puede afirmar que tiene efectos positivos en el incremento del resultado económico.

planificada y con indicadores de evaluación que, a largo plazo, se convertirá en una ventaja competitiva. “[...] La RSC puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva” (Porter & Kramer, 2006).



## **APARTADO 7: RECOMENDACIONES Y APLICACIONES TEÓRICO – PRÁCTICAS**

16. Para las organizaciones
17. Para los investigadores
18. Para los docentes
19. Para los discentes
20. Para los profesionales

No se puede cambiar la voracidad de mercantilismo de la noche a la mañana, ni tampoco aplicar una receta donde todos posean por igual las mismas cosas y recursos; o que la salud y la educación estén al alcance mundial, sin niños con hambre, sin analfabetismo. Lo que se puede hacer es sumarse al sistema y tratar de mejorarlo, de hacerlo funcional involucrándolo a las grandes problemáticas de la sociedad.

Los planteamientos teóricos, en relación a la RSC, deben formularse con visiones que permitan garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de los modelos de negocios en estrecha relación con los públicos que se benefician de los productos y servicios ofertados. Curiosamente, no paradójicamente, cuando se toma como núcleo la RSC las ganancias se acrecientan; no obstante, esa no debe ser la finalidad sino cumplir con planes y programas de RSC en el estricto sentido de la palabra. Hay que entender la RSC, no como un departamento relegado ni como un conjunto de ideas aisladas que tienen que ser cumplidas sino como el alma del desempeño de la empresa u organización<sup>133</sup>. “Un factor central para un buen desempeño empresarial en el campo de la RSE es el referido a la capacidad que tengan los directivos de la empresa para articular sus acciones y programas con su modelo de gestión empresarial” (Del Castillo, 2011: 232).

En Cuenca es imperioso que las empresas estén conscientes no solo de la definición sino de la manera correcta en la que deben actuar ante los temas que le concierne a la RSC. Se debe poner más atención a la hora de planificar la RSC y ejecutarla para que las personas empiecen a darse cuenta que existen empresas promotoras de esta estrategia que nace con el fin de retribuir y contribuir con el entorno en el que se desenvuelven, dándole su importancia y dignidad. El hecho de que los sujetos no estén suficientemente al tanto de lo que hacen las empresas u organizaciones, muestra un enfoque donde se necesita re-direccionar estas labores tan nobles.

---

<sup>133</sup> Es crucial, entonces, que las empresas y organizaciones condensen los planes y acciones de responsabilidad social en sus sistemas de gestión. De esta manera se puede dejar de lado acciones filantrópicas o cualquier otra iniciativa de inversión social que no se articule con programas estratégicos originados por la empresa.

El ser humano es el elemento medular de toda organización. Sus decisiones afectarán a sí mismo y a todo el grupo de trabajo; por tanto, hay que conocer con certeza lo que se considera responsabilidad para cada individuo, tanto en el ámbito de trabajo como en el ámbito personal. El sujeto, en primera instancia, debe conocer sus limitaciones y sus responsabilidades; luego preocuparse del que está cerca, partiendo desde la familia: cómo invierte su tiempo y la atención que le brinda; y, finalmente, pensar en los demás: cómo se puede contribuir con la naturaleza, la educación y las comunidades. Es necesario, por ende, contar con conceptualizaciones y propuestas desde diferentes enfoques que planteen un ejercicio responsable de la actividad empresarial a través de la institucionalización de la RSC como modelo de gestión. Asimismo, es indispensable evaluar la forma en la que esas concepciones están planteadas para poder reestructurar la manera en que la Comunicación Organizacional puede facilitar la planificación y ejecución de planes estratégicos de RSC. Sin embargo, si “la organización misma es un sistema que influye y es influido por factores externos al sistema, parece obvio que la comunicación dentro de la organización tendrá un considerable grado de complejidad” (Ellis & McClintock, 1993: 163); por lo que, la recopilación documental debe proveer insumos importantes para la teorización y la investigación específica.

Inmediatamente a lo antedicho, se plantea varias recomendaciones para sectores involucrados en el tema de estudio:

## **16. PARA LAS ORGANIZACIONES**

1. Debe existir una declaratoria de intención a través de una política por parte de los propietarios; pero esa política requiere de capacidades técnicas. Hay que entender a la política como un enunciado, que tiene procedimientos y tiene presupuestos para poder ejecutarla. Debe también tener un sistema de indicadores para ir monitoreando y después poder reportar. Varias empresas están haciendo las cosas realmente con expresión de voluntad política. Lo que puede ayudar es que la gente participe en eventos y abra su mente, aprenda

más, escuche, vea a otras empresas y que genere un proceso de contagio, de intercambio de experiencias. Quizá, en Cuenca, las organizaciones deberían asociarse y emprender un proyecto inter-empresas.

2. La organización debe tener claro en qué consiste la RSC, con el fin de que pueda aplicarla de manera coherente y efectiva y se obtengan los resultados que se esperan con esta estrategia. Se puede hacer uso de algunas opciones como investigación, capacitación, consultoría. La investigación se puede realizar a través de múltiples medios, en donde se podrá encontrar suficiente teoría que trata el tema. La capacitación es importante para que todo el personal de la empresa esté informado y comprometido con el tema de RSC. La consultoría va de la mano con la capacitación, pues al tener expertos en el tema será más fácil poder entender todo lo que engloba ser una empresa socialmente responsable.
3. La responsabilidad social tiene que ser un proceso participativo. No se puede simplemente tomar en cuenta lo que la organización cree que es importante y qué es lo que se quiere hacer. Es ir más allá del cumplimiento legal. Cualquier cosa que vaya después de eso, puede comenzar a llamarse responsabilidad social. Adicionalmente ésta va más allá de la filantropía, de las donaciones, de prácticas plausibles, que las empresas pueden seguir teniendo, pero que realmente no generan un impacto significativo ni en la sociedad ni en las empresas.

Lo prioritario para una organización que anhele ser socialmente responsable es, entonces, acatar y respetar las leyes<sup>134</sup>. Luego, mejorarlas o superarlas en su

---

<sup>134</sup> El ser humano necesita ser normado; es decir, tener leyes para que exista equilibrio que le permita convivir con sus semejantes, respetando el derecho del otro. Lo mismo pasa en una empresa u organización, en donde para poder establecerse y crecer se rige en leyes y normas estatales, lo que se conoce como responsabilidad legal. Para Carroll (1979) existen acciones en responsabilidad social que gestionan las empresas, de las cuales interesa la responsabilidad legal, la misma que: [...] se basa en que las sociedades modernas se desarrollan bajo reglas, leyes y regulaciones en general predispuestas para que sean cumplidas por los diferentes negocios. En sí mismos, los requisitos legales reflejan qué comportamientos son considerados como importantes y válidos para la sociedad, por lo que la empresa debería por definición cumplirlos para poder lograr sus objetivos económicos (Carroll, 1979 c.p. Del Castillo & Parragué, 2008: 23-24).

nivel de exigencia. Si se quiere una empresa solvente, desarrollada, hay que desechar el trabajo infantil, el trabajo forzoso. Hay que propender a una organización ética, que piense en su cadena de valor. Dependiendo de cada uno de los giros propios de negocio existe un determinado riesgo al frente de cada uno de los stakeholders. Hay que indagar de dónde viene la materia prima, si se tiene certificación, qué se está haciendo por la responsabilidad social, por mitigación de riesgos, por mejorar la reputación. Se debe mirar de manera retrospectiva y advertir cómo son las prácticas de esta cadena, de los proveedores. No basta con ser una empresa que tiene buenas prácticas, políticas de salud y seguridad ocupacional, que los colaboradores estén sensibilizados sobre una cultura de protección y de seguridad ocupacional. Hay que ir más allá. Pensar qué pasa hacia atrás, qué pasa con los contratistas. La responsabilidad social, realmente, no es solo un ejercicio interno un poco egoísta (todos los colaboradores y todos los accionistas están bien, se tiene un código de ética impecable, la gobernanza sostenible y el buen gobierno corporativo conocen exactamente los desarrollos sostenibles que se está impulsando). Va más allá, y ese es el reto, es un efecto multiplicador. En este contexto, es importante que las teorías de RSC<sup>135</sup> estén planteadas en función de la creación de valor compartido con la sociedad, a través de la capacidad administrativa de la empresa para dar respuesta a los actores involucrados en el proceso empresarial, de forma tangible o intangible, retomando la idea de que el valor de la marca posicionada es el resultado de la construcción responsable del beneficio para los públicos.

---

<sup>135</sup> Garriga & Melé (2004) clasifican las teorías de la RSC en: instrumentales, integradoras, de carácter político, y sobre ética y moral de los negocios.

Cancino & Morales (2008) también hicieron énfasis en esta clasificación, destacando que: las teorías instrumentales se enfocan en acciones que buscan obtener beneficios económicos para los dueños de la empresa (Friedman, 1970; Murray y Montanari, 1986; Litz, 1996; Porter y Kramer, 2002); las teorías integradoras que, como su nombre lo indica, integran las demandas sociales, entre las que sobresalen, por ejemplo, el cumplimiento de las leyes y políticas públicas (Carroll, 1979; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wilcox, 2005); las teorías de carácter político, que abordan a la RSC como una respuesta de la empresa a las expectativas de la sociedad y en donde se evidencia, además, una relación o contrato social entre la empresa y la comunidad (Davis, 1960; Donaldson y Dunfee, 1994; Wood y Lodgson, 2002); y las teorías sobre ética y moral en los negocios, que trata las acciones de RSC como respuesta al cumplimiento de derechos universales y al desarrollo del bien común (Freeman, 1983; Kaku, 1997; Annan 1999; Chomali y Majluf, 2007).

4. Tomando en cuenta las realidades económicas que se vive año tras año, es primordial hacer inversiones estratégicas y es importante saber a qué proyectos y hacia dónde se puede impulsar las carencias sociales, económicas, las necesidades de mitigar impactos ambientales o sociales de una manera estratégica y con poco presupuesto.
5. La ISO 26000 podría ser uno de los mejores marcos para las empresas que recién están iniciando y quieren crear una estrategia de responsabilidad social. La ISO, al ser un tema de normalización, puede ser una de las mejores guías a nivel mundial que trata sobre 7 materias fundamentales. Cada una de ellas está dedicada a un grupo de interés, donde la materia fundamental más importante es la primera, es decir, la gobernanza saludable. ¿Qué tan importante es realmente para las empresas que un gobierno corporativo sea sólido, ético, transparente?.
6. Las organizaciones que ya tienen prácticas de responsabilidad social deberían preguntarse cuántas tácticas aportan realmente a la estrategia de negocio; si la estrategia de responsabilidad social es un gasto que no aporta y no crea valor a la empresa y a los objetivos de la organización, y si las estrategias están totalmente aisladas.
7. Para que sea una estrategia realmente efectiva se debe regresar primero a ver qué le preocupa a la alta dirección, cuáles son los objetivos estratégicos que la empresa se plantea año tras año; y en función de eso armar una estrategia de sostenibilidad, que tiene que ser transversal del negocio; de otra manera, se queda simplemente en una parte filantrópica, meritoria, de una reputación positiva, pero que no le está dando valor ni retorno económico a la organización.
8. Todos los días, las empresas deben reinventarse, producir nuevas cosas, ser distintas, tener una diferenciación del producto o servicio frente a la competencia. Hay que trabajar en el tema de transformación, de atreverse a

reestructurar la organización y empezar a dar servicios acordes a este siglo. Palpando esa tendencia propia del mercado, uno de los motivos para innovar está ahí presente desde hace mucho tiempo. ¿Por qué no se da ese cambio innovador con un impacto social?. La mayoría de los consumidores lee una crítica o lee un comentario antes de hacer alguna compra y lo postea, y lo recomienda o no, lo hace público, y genera un entorno de comunicación de masa que es casi imposible detenerlo.

9. Se tiene que aprender a medir impactos mas no resultados. Las empresas son expertas midiendo resultados (número de niños sensibilizados, colaboradores capacitados, número de charlas dictadas, horas hombre cuantificadas, kids de deporte entregados, etc.). ¿Y los impactos?, (¿qué significó haber hecho el proyecto?, ¿cómo se optimizó la calidad de vida?, ¿cómo se mejoró que un grupo social salga del índice de pobreza extrema?, ¿cómo se restableció su calidad de vida en términos económicos?, etc.).
10. Es fundamental asegurar el compromiso de toda la organización. Hay que saber que el equipo de innovación social, seguramente necesitará operar de forma diferente a la de otros sectores de la empresa<sup>136</sup>. La comunicación con la alta dirección tiene que ser más directa, evitar y cortar la burocracia. Se tiene que cambiar el chip. Albert Einstein decía “si queremos cosas diferentes tenemos que hacer cosas diferentes”. Las enormes y potenciales recompensas, la escasa competencia existente y el elevado coste de la inacción hacen que apostar por la innovación social se vea realmente como una oportunidad.

---

<sup>136</sup> Se está tan ocupado, en el día a día, en las empresas que no queda mucho espacio para la innovación. Uno de los temas más importantes es generar esas esferas dentro de las empresas. Uno de los papeles importantes de la organización es generar esos espacios reales de innovación y de aporte. Ninguna idea es mala. La palabra innovación, en estos últimos años, comienza a resonar en muchos estados empresariales de diferentes maneras para elaborar productos y servicios nuevos. La innovación, también, se aplica en cómo generar algún impacto social a través de una estrategia de responsabilidad social que deje huella en términos económicos, sociales y ambientales.

11. La empresa u organización debe poner en práctica una ética dialógica con el propósito de advertir o remediar los conflictos, pues los fines de la actividad empresarial y los intereses de los stakeholders tienen soporte en los valores morales. Una empresa ética va a ser reconocida como tal por sus grupos de interés, por su comunidad, y por tanto va a garantizar que su mercado esté mucho más accesible.
12. Las buenas prácticas empresariales hay que difundirlas, para que las demás las imiten o se den cuenta que actuando correctamente se pueden obtener mayores beneficios. “Las organizaciones pueden ser vistas como fenómenos de comunicación” (Freitas, 1991: 34). Debe, entonces, haber una política de comunicación, ¿qué se cuenta y cómo se cuenta?.
13. Hay que empezar a trabajar en la comunicación interna. Debe existir un plan de sensibilización hacia el interior de los colaboradores, para lo cual se debe utilizar estrategias como producción de materiales, utilizar carteleros, procesos de inducción. El objetivo tiene que ser que cada persona que colabora con la empresa sepa el concepto y entienda qué es la RSC. Se debe diseñar un reporte de sostenibilidad social y ambiental y contarlo; pero más que eso, hay que empezar a educar: ¿por qué se hace?, ¿cómo lo hace?. Todo esto como un proceso interno. El personal que sabe que trabaja en una empresa socialmente responsable, tendrá más sentido de pertenencia y hablará bien de ella.
14. Una empresa u organización socialmente responsable debe estar en constante comunicación con sus clientes, identificando diversos factores tales como tendencias, hábitos, necesidades, problemas comunitarios, entre otros. De esta manera, la organización podrá incidir con protagonismo para poder ofrecer un mejor servicio u optimizar alguno de estos factores. Aquí, una lista con acciones que puede emprender la organización con la comunidad.



Responsabilidades secundarias con la comunidad<sup>137</sup>. Algunas de estas responsabilidades serían: Facilitar el empleo y la actividad económica en la comunidad local o comarcal. Contribuir a mejorar el medioambiente del entorno. Esforzarse por emplear productos reciclados. Publicitar la promoción de productos, servicios y valores que contribuyan al logro de un entorno social más humano. Facilitar la integración en el trabajo de minusválidos<sup>138</sup> (más allá de las exigencias reglamentarias), emigrantes y grupos sociales con dificultades de inserción laboral. Facilitar ayuda a los proveedores para una mejor calidad de su servicio y una mayor profesionalización. Facilitar asesoramiento y ayuda a la comunidad en materias que ésta precisa y la empresa dispone de conocimientos y medios. Colaborar a la formación en prácticas de estudiantes de formación profesional y universitaria (García, 2009).

15. Se debe implementar una política de donaciones, ¿cuándo atender o no?, porque una empresa no puede hacer las veces del Estado, no puede sustituir a los ministerios. Pensar hasta dónde llega y cómo se hacen las políticas de cooperación.
16. A nivel administrativo, hay que conseguir y propender a tener los indicadores de rentabilidad social y ambiental; es decir, que aquello que se invirtió afuera, ahora sea medible y cómo retorna hacia la empresa, y procurar que más organizaciones se contagien de ser socialmente responsables.

Con la relación existente entre el ser humano y la empresa se ha planteado asuntos que se deben rescatar para conocer la responsabilidad que se debe asumir en diferentes ámbitos.

17. Para que se pueda cumplir los planes, programas y proyectos de una organización, se requerirá del apoyo de tres grandes actores: la comunidad, la empresa y el gobierno, pues el entrar en conversación con el gobierno puede resultar ser el reto más grande de todos ya que se necesita de su apoyo para dar paso a la ejecución de las decisiones y planes; por lo tanto, se requiere de inteligencia colaborativa para crear redes emocionales, profesionales y redes

---

<sup>137</sup> García (2009) expone los tipos de responsabilidades de la organización y las ordena jerárquicamente, desde la primaria hasta la terciaria, y define los públicos que se benefician de estas responsabilidades como los trabajadores, directivos y la comunidad. Para fines prácticos y entender mejor el tema que se está tratando, se ha tomado las responsabilidades secundarias con la comunidad.

<sup>138</sup> Desde diferentes espacios, y en más de una ocasión, se ha expresado que la forma correcta de referirse a este grupo humano es: "personas con discapacidad física".

sociales, con el fin de generar directrices en conveniencia para las partes. Esto se convertirá en su capital sostenible.

18. Al aplicar un plan de RSC el Publiirrelacionista, primero, debe organizar todo el trabajo que la empresa ha hecho sobre RSC para luego proponer estrategias prácticas, sin confundirse con lo que muchas organizaciones han realizado, que es marketing social, es decir que hacen cosas buenas y buscan las publicaciones en los medios sobre lo que han realizado.
19. El enfoque de CVC puede ser implementado como estrategia de negocio desde el proceso de sus productos (materia prima) hasta la venta de los mismos. Luego debe pasar al directorio para que se dé la aplicación de las políticas y programas (este directorio debe estar conformado por encargados de la comunicación interna, del ambiente, asesoría, recursos humanos-calidad de vida).
20. Una de las preguntas que surge dentro de una organización con políticas de RSC propondrá conocer si es conveniente contar con un área de RSC o si se la plantea como una estrategia empresarial. Se debe optar por la segunda, debido a que considera que al plantearse como estrategia se transversaliza la responsabilidad e incluirá el cumplimiento de todos los actores dentro de la organización y en el proceso de negocio. Sin embargo, es pertinente crear el departamento de RSC, que trabaje coordinadamente con el departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, y que cuente con un presupuesto específico para que el Publiirrelacionista se encargue del tema y pueda establecer algunas directrices. Este profesional debe ser el encargado de planificar, conjuntamente con los directivos, los lineamientos, indicadores y acciones, además de la ejecución, seguimiento y evaluación, y presentar una rendición de cuentas. Esto es importante, pues la RSC como estrategia de Relaciones Públicas busca crear una buena imagen y reputación para la empresa.

21. Por último, hay que plantearse que, a partir de un aspecto individual y humano de la responsabilidad, hay que dar paso a que se pueda vivir cotidianamente la creación de valor compartido con los demás, lo que permite también desarrollar conciencia dentro de la organización y fuera de ella a través de las estrategias de comunicación interna y externa, buscar aliados que ayuden a reducir el impacto ecológico y establecer la unión con la sociedad. La finalidad se basa en crear valor para la comunidad, lograr producir con los mejores estándares y que la gente vinculada a la empresa se sienta responsable y ame lo que hace.

## **17. PARA LOS INVESTIGADORES:**

1. La RSC es un campo que tiene que ser permanentemente investigado. Su aplicación puede variar dependiendo del contexto; es decir, no es igual realizar RSC en Ecuador que en EEUU o en Europa, pues sus stakeholders tienen necesidades y apreciaciones diferentes acerca de los productos o servicios. El investigar permitirá entender el contexto cultural en el cual actúa la organización y cómo desarrollar herramientas que permitan que esta estrategia sea implementada por más empresas en Latinoamérica, con el fin de conseguir el desarrollo equitativo en países de la región. Los investigadores deben centrarse en la RSC debido a que es un campo nuevo de acción. Sus ideas pueden ser útiles para que se amplíen nuevas políticas en torno a esta actividad. Al ser un área poco estudiada, se convierte en un desafío con miras a proponer nuevas teorías para la aplicación de esta estrategia. No hay que olvidar que las empresas interesadas en aplicar RSC pueden impulsar las investigaciones.
2. Es importante considerar que la RSC debe investigarse desde la comunicación y no desde el ámbito del marketing como se viene haciendo en la actualidad.
3. La investigación debe ser enmarcada desde todos los stakeholders. Se debe prestar principal atención a la comunidad, ya que quienes consumen los

productos y servicios, y lo recomiendan, son los miembros de la comunidad. La RSC, desde el punto de vista de la comunidad, no ha sido investigada adecuadamente. Los estudios que se han realizado son netamente empíricos.

4. La RSC en su aplicación es sustentable. Es perdurable en el tiempo. Esa sustentabilidad debe ser investigada, y explicar por qué es permanente. Se debe mostrar los beneficios de todo proyecto, que esté enmarcado en la sustentabilidad. En la actualidad, para que los seres humanos tengan un mejor estilo de vida, tanto en lo ecológico como en lo económico, es necesario realizar proyectos de esta índole y mostrar cuán importante es para la sociedad.
5. Las políticas en una empresa son indispensables para que siga su norte hasta cumplir los objetivos organizacionales. En este contexto la RSC debe ser considerada una política empresarial<sup>139</sup>. Es necesaria para que sea tomada en cuenta por los stakeholders de la empresa. Los investigadores deben contribuir a que la RSC sea asumida por la organización como una filosofía institucional. Si se logra esto, el camino para la implementación de programas será más fácil.
6. La carencia de planes y programas de RSC trae como consecuencia que la misma no tenga el efecto deseado en las organizaciones, provocando que quienes están al frente de la empresa la vean como un obstáculo y no como una ventaja. Los investigadores deben poner énfasis en cómo realizar un correcto plan de RSC. Asimismo, deben revelar quienes son los que tienen que encargarse de estos proyectos. Por último, deben brindar herramientas que faciliten la realización de estos planes y programas.

---

<sup>139</sup> No hay que pasar por alto el apoyo que deben brindar los directivos de las empresas. Muchas de ellas cuentan con un departamento que se esfuerza para sacar adelante los planes de RSC; sin embargo, nada sería posible si la empresa u organización no cuenta con el respaldo político. Solo cuando se cuenta con ese soporte, los procesos se pueden sostener y obligar a los ejecutivos de todos los niveles de la empresa a sumarse a los proyectos y a la aplicación de estrategias de RSC. Si eso no sucede, la batalla solo es de una o dos personas que tratan de conseguir que los demás les crean y apoyen.

## **18. PARA LOS DOCENTES:**

1. La RSC debe ser abordada en la educación y considerada en la formación de diversos profesionales, porque además de la participación social y la acción ética que persigue, es necesario que los docentes consideren, en su metodología de enseñanza, la adopción de prácticas sociales y responsables, así como la elección de recursos adecuados que promuevan el desarrollo de los estudiantes como integrantes de una sociedad. Para ello deben, primero, capacitarse acerca del enfoque de la RSC y transmitirla correctamente, para que los estudiantes puedan entender de qué se trata y luego emplear y respetar las políticas de RSC. Además, desde los primeros años de estudio se debe formar con una ideología socialmente responsable.
2. Un verdadero aprendizaje requiere de ejemplo y práctica. El docente ofrece la iniciativa para entender la RSC, desde la preparación de una clase, su forma de ser, y la empatía que tiene con el estudiante, en la medida de percatarse qué se necesita aprender y escuchar como alumno, y qué se aprende del estudiante.
3. Los docentes necesitan actuar responsablemente, en el día a día, por ser formadores tanto de hombres y mujeres éticos y de profesionales independientes. Por ende, la enseñanza debe manifestar una responsabilidad de cumplimiento y respeto. Esta conservación se extenderá, de igual manera, en la formación profesional junto a docentes del área social (dónde debería ubicarse la estrategia y acción de RSC), pues además del cumplimiento y respeto comprendido inicialmente, el docente debe generar espacios donde el estudiante pueda conocer el grado de voluntariedad en el que actúa, el servicio y respeto al otro y a su comunidad, así como la capacidad de advertir y distinguir prácticas anti éticas y, por tanto, alcanzar una formación ética integral independiente.
4. Es indispensable el sentido personal con el que se pretende abordar el tema de RSC hasta ahora, debido a que desde la organización medular que es la familia,

todo individuo demuestra aquella formación y accionar fortalecido por la educación recibida a lo largo de su vida. Por consiguiente, es importante tener una educación que permita abrir paso a las sugerencias, que promueva la investigación y que haga de los estudiantes seres proactivos y capaces de actuar éticamente buscando el desarrollo de la sociedad. Los docentes son protagonistas de la difusión de estrategias para la RSC. Son los primeros facilitadores, encargados de brindar a los estudiantes el primer acercamiento a esta práctica.

5. Desde la visión empresarial, la educación debería regirse a las leyes y ética existentes dentro de las organizaciones, y desde ahí realizar convenciones o seminarios para capacitar a los educandos en temas de cumplimiento de RSC, de conocimiento de nuevas prácticas responsables o innovaciones, o simplemente para orientar la elaboración de su planificación académica.
6. El análisis de los factores: laboral, comunitario, medioambiental, ético, financiero y social, deben ser manejados en todo plan académico, puesto que no es una acción de filantropía lo que se pretende aplicar sino todo un proceso y formulación de políticas institucionales, incluso desde el nacimiento de la organización y la filosofía con la que emerge, siendo el objetivo orientar la educación y la aplicación adecuada de la RSC.
7. La RSC necesita una enseñanza integral partiendo de la convivencia entre estudiantes con su entorno, así como el establecimiento de programas que mantengan activos a los alumnos, sea en el ahorro de energía, agua, reciclaje, o en el cuidado y protección medioambiental, y la capacidad que tengan de poder manejar conflictos y brindar información transparente. Se pretende formar desde las aulas estudiantes capaces de asumir responsabilidades.

## **19. PARA LOS DISCENTES:**

1. Si la familia es la empresa más pequeña y el núcleo de la sociedad, se debe empezar desde ahí a aportar con prácticas de responsabilidad social. Hay que ser consciente del entorno, de las personas que lo rodean, preocuparse por el barrio, por los vecinos, por los compañeros de colegio, por los pequeños emprendimientos que hay alrededor. Desde las aulas, los estudiantes deben promover el trabajo práctico y activo con las comunidades y con los grupos de atención prioritaria, y realizar proyectos que beneficien al medioambiente. Esto con el fin de que el desarrollo de las prácticas sociales se convierta en un tema de interés para ellos y que la RSC no se vuelva una asignatura teórica sino que busque en los alumnos una participación proactiva, para que en el momento que ejerzan su profesión lleven el conocimiento, adquirido en las aulas, a sus lugares de trabajo.
2. Actuar con responsabilidad en el aula de clases. Aplicar la ética cuando se realizan trabajos individuales y grupales. Ser solidarios con los demás alumnos, pues la responsabilidad social de los estudiantes empieza en su ambiente académico.
3. Proponer e instar a docentes y autoridades a educar y formar en torno a RSC, sin importar la carrera que se estudie. Los educandos deben tener claro que alimentar este conocimiento es clave para ser aplicado en sus trabajos, en las instituciones, en los emprendimientos. Deben plantear temas para que sean incluidos en el plan de estudios. También deben interesarse en aplicar los proyectos propuestos por los docentes y participar activamente en todas las actividades que fomenten la RSC, propiciando así una nueva generación de profesionales con nuevos ideales y objetivos, que busquen el desarrollo equitativo de la sociedad, actuando con ética y transparencia.
4. Realizar autogestión para que se realicen talleres, foros, seminarios, conferencias, etc. acerca de RSC. Si bien es cierto que estos eventos tienen un

costo, los beneficios, a mediano y largo plazo, contemplarán dicho costo como una inversión para el desarrollo social de cada estudiante como parte de un cambio social.

5. Los dirigentes estudiantiles deben concienciar y promocionar actividades que eduquen y permitan tener conocimientos sobre RSC. Los representantes estudiantiles de las Universidades y Facultades deben unirse para modificar estructuras educativas con el propósito de que en cada carrera exista y estén latentes acciones de RSC. Es vital que el conocimiento sea impartido en las aulas universitarias y que los profesionales en formación ejerzan su deber con la idea de mejorar la sociedad a través de esta práctica. Antes de proponer recomendaciones para ayudar en la solución de problemas sociales, las Universidades deben iniciar corrigiendo los problemas existentes al interior, reconocer que forman parte de los problemas sociales y la solución de los mismos. La responsabilidad que tiene la Universidad debe partir de una política de mejora continua “[...] hacia el cumplimiento efectivo de su misión social, mediante cuatro procesos: gestión ética y ambiental de la institución, formación de ciudadanos responsables y solidarios, producción y difusión de conocimientos socialmente pertinentes, participación social en promoción de un desarrollo más humano y sostenible” (Vallaes, 2008: 209).
6. Los estudiantes deben ser curiosos de su entorno. Indagar sobre RSC es una parte fundamental para poderla aplicar. Deben investigar acerca de las diferencias marcadas entre RSC y marketing social, tener claro las definiciones de mecenazgo, patrocinio, sponsor, auspicio, para poder entender que la RSC va más allá de estos términos. Los seres humanos nunca dejan de aprender. Cada día se debe inquirir, en fuentes confiables, todas estas estrategias empresariales.
7. Utilizar las tecnologías de la información y comunicación -TICs- como herramientas donde se pueda difundir la RSC, y donde también se pueda



aplicar. Generar aplicaciones, sitios WEB, para poder hacer eco de lo que trata la RSC y que estas ideas sean viralizadas<sup>140</sup> por el país y el mundo, para que cada vez más personas se enteren de los beneficios sociales y medioambientales para el desarrollo de la humanidad.

## **20. PARA LOS PROFESIONALES:**

1. Los profesionales de RSC pueden ser Sociólogos, Comunicadores, Administradores, etc.; pero todos quienes se responsabilicen de realizar la RSC de la empresa deben hacer entender a los propietarios y accionistas la importancia de la aplicación de dicha herramienta. Deben también aprender a trabajar en coordinación con todos los demás departamentos de la organización.
2. Se debe ejercer la profesión saliéndose de los estándares, en donde lo más importante es maximizar las utilidades para el lugar en donde se trabaja. Es imposible decir que se puede realizar RSC sin ser parte del sistema mundo<sup>141</sup>; sin embargo, hay que pensar más en el ser humano.
3. La RSC difiere del marketing; por tal motivo, los profesionales que se dediquen a realizar programas de RSC deben dejar de lado la idea de querer vender su producto o servicio, o realizar campañas que beneficien a la empresa y a los accionistas. Las estrategias deben estar enmarcadas en el bien común, en donde todos se sientan identificados con lo que hace la organización, sin que las estrategias perjudiquen a ningún stakeholder. Dichas estrategias deben ser construidas desde los directivos, empleados y la comunidad. Solo así se entenderá el beneficio del producto o servicio.

---

<sup>140</sup> En la actualidad resulta fácil el intercambio empresa-público a través de los medios virtuales y redes sociales. Estos nuevos medios han dado origen a escenarios favorables para las empresas y organizaciones, permitiendo la interacción con sus públicos, al mismo tiempo que son aprovechados con el fin de entender las comunidades donde se introducen sus productos y servicios.

<sup>141</sup> Se refiere al sistema económico, político y social dominante en el mundo. Es una teoría historiográfica, geopolítica y geoeconómica, utilizada y aplicada en las relaciones internacionales. La configuración del sistema-mundo es un desarrollo de la crítica postmarxista que pretende explicar el funcionamiento de las relaciones sociales, políticas y económicas a lo largo de la historia en el planeta Tierra.

4. El profesional de la RSC debe reunirse permanentemente con los propietarios y accionistas de la empresa, con el fin de hacerles entender que esa herramienta es de gran ayuda para la organización, que es una filosofía, que a largo plazo se obtendrán resultados en todos los ámbitos posibles, y que esa filosofía puede ser transitada de generación en generación.
5. Los profesionales no deben dejar de lado la ética que se inculca en las aulas, pues al no realizar RSC en las organizaciones donde trabajan, hace que la ética sea algo utópico. Si es que la ética es una práctica diaria del profesional estará mostrando, con sus acciones, que tiene una vida responsable y que puede ser imitada.

## **APARTADO 8: HIPÓTESIS PLAUSIBLES Y OTRAS INVESTIGACIONES FUTURAS**

**1. La elaboración de planes de comunicación dentro de los principios de Responsabilidad Social Corporativa, por parte de las empresas, mejora la imagen, reputación y la voluntariedad en su aplicación.**

Contar con un plan de comunicación, dentro de las organizaciones, permite fluidez y control de las acciones, la interrelación entre los actores, y la transmisión efectiva de sus intereses, necesidades y opiniones; sin embargo, que esta planificación de la comunicación involucre el planteamiento y la presencia de RSC da un giro de contenido, filosofía, ley y voluntariedad en la estructura empresarial. “La tarea de la comunicación sustentable es promover un entendimiento del mundo entre los seres humanos y el medioambiente, a fin de introducir un discurso social que dé respuesta a los problemas de relacionamiento y al impulso de valores y normas sociales” (Godemann & Michelsen, 2010: 5). Si bien la comunicación busca canalizar y orientar las acciones, interrelaciones, programas, públicos (a nivel interno y externo), el resultado de esta inclusión es la transversalidad y responsabilidad social que se extiende a cada gerente o directivo, colaboradores (en su área especializada de trabajo), y la relación externa con sus públicos (proveedores, competencia, accionistas, etc.) que conforman el grupo de interés de la organización; así como el medioambiente y la sociedad que son parte esencial de la organización y que permiten el desarrollo de la misma.

Este plan debe partir desde el diagnóstico de la organización, analizar la situación actual y plantear objetivos alcanzables que abarquen el desarrollo de la empresa y de la sociedad. El éxito de esta planificación va a depender de en qué medida participan, se identifican e involucran los miembros de la empresa. Por tanto, no es una pérdida hacer constar la RSC dentro del plan de comunicación, ya que marcará políticas y estrategias claras que mantendrán la imagen, reputación y su aplicación voluntaria, permitiendo gestionar sus recursos humanos y materiales, en la medida de la práctica eficiente que interviene directamente en el proceso. Solo una correcta planificación, una visión clara, objetivos y metas sociales, el empoderamiento de sus actores y la medida de acción responsable frente a una sociedad y entorno, donde se ubica una

organización, permitirá la perdurabilidad de la empresa, su carácter dinámico, influyente, y de identificación de sus miembros, la voluntad por alcanzar un bien común y la verdad en todos los espacios y acciones implementadas.

**2. Involucrar la ética y transparencia en la manera de comunicar la Responsabilidad Social Corporativa a los grupos de interés, puede ser rentable y convertirse en una estrategia de negocio para la organización.**

La ética y transparencia con la que actúa una organización, en su grado de voluntariedad, no tiene precio. Esta forma de actuar debe estar presente en el público interno y externo y stakeholders, con o sin necesidad de promoción o publicidad, y hacer notar, más bien, el grado de interés social, de participación que ha tenido la organización, desde el cuidado en sus procesos de producción, recursos humanos, hasta la atención y servicio al cliente. Esta forma de proceder puede llegar a ser rentable y convertirse en una estrategia más de negocio.

Gracias al estudio realizado se ha podido conocer que en la ciudad de Cuenca y, en la esfera global, los stakeholders son críticos, y desconfían de las empresas y organizaciones por la experiencia que tienen en torno a la manera de actuar de aquellas, desde sus inicios. Consiguientemente, es un reto para la organización que la comunicación de la RSC sea efectiva si no se sostiene en el tiempo, si no se considera parte de la política y filosofía empresarial, y si no restituye parte de lo que recibe de la sociedad.

El eje de la ética y transparencia debe ser una aplicación decidida desde la génesis de la empresa u organización. Esto garantizará la solidaridad con los públicos interno y externo. Es necesaria su comunicación porque, de este modo, las empresas pueden orientar o reconstruir, en la actualidad, su forma de funcionar, desde sus tipos de actividades (industriales, manufactureras, agropecuarias, comerciales y de servicios) y tamaños (pequeñas, medianas y grandes empresas). Al propagarse su acción

promueven, inclusive, una nueva forma de vida y un nuevo ideal de política, que no surge de un Estado-nación sino de una acción de RSC de las organizaciones.

El estudio de la RSC se debe iniciar desde la filosofía de la organización para conocer la intención con la que actúa en su medio social y geográfico.

**3. Tratar la Responsabilidad Social Corporativa como una política empresarial hace que los objetivos organizacionales se puedan visibilizar y permite, además, realizar un seguimiento y evaluación con el fin de corregir errores.**

La RSC debe ser siempre una política empresarial y estar sistematizada y planificada de forma correcta, para que los objetivos de esta estrategia puedan visibilizarse para la organización. La responsabilidad ante la sociedad puede ser el origen de atraentes coyunturas empresariales. En este sentido, Prahalad y Hammond (2002) centran su interés en las regiones más pobres del planeta y la población con menos recursos.

Mediante la planificación correcta de la RSC, también, se podrá realizar un seguimiento y evaluación para poder corregir posibles errores cometidos durante la ejecución de los proyectos.

Si la organización no considera la RSC como una política establecida o planificada correctamente, no se puede hablar de acciones de RSC; al contrario, entran en la categoría de filantropía, que no se puede desmerecer; no obstante, no permiten realizar un seguimiento del impacto.

**4. Tener un código de ética permite a la empresa normar, regular y controlar las políticas organizacionales para que exista coherencia entre lo que dice y lo que hace.**

La coherencia entre lo que dice y lo que hace la empresa es importante al momento de hablar de RSC; por esta razón, es importante que la organización cuente con un código de ética que ayude a normar y controlar sus políticas. Una empresa que dice ser socialmente responsable pero contamina el ambiente, hace evidente una incoherencia entre su discurso y su acción. Ahí cabe el código de ética que buscará hacer cumplir a la empresa y a los colaboradores lo que se establece en las políticas de la organización. Pero el código de ética no debe ser solo para controlar políticas sino también para estar atentos al comportamiento de los colaboradores, pues la RSC debe empezar desde adentro. El comportamiento ético y ejemplar de los colaboradores, también será una carta de presentación para la empresa que tiene como filosofía la RSC.

**5. Los planes y programas de Responsabilidad Social Corporativa son correctamente ejecutados en empresas que cuentan con departamentos de Comunicación y Relaciones Públicas.**

Esta hipótesis puede ser probada o no en investigaciones futuras ya que es un campo amplio con información por rescatar. Se sabe que la aplicación de RSC debe estar a cargo de profesionales conocedores del tema. Se pueden hacer observaciones participantes y contrastes en distintas organizaciones para rescatar diferencias entre el manejo de la RSC desde un departamento de Comunicación y Relaciones Públicas y otro cualquiera.

El impacto que necesita la RSC se lo gestiona fusionándolo con la comunicación. Con la vinculación de estas dos áreas se puede lograr los objetivos trazados. A diferencia de la publicidad tradicional, la RSC no se maneja con marketing porque no se trata de vender un producto sino de entrever las acciones correctas de la empresa; de esta manera, hay que hacer saber que la RSC tiene que ver con la ética y la filosofía, mas no con áreas de mercadeo. Los directivos deben colegir que las personas idóneas para poner en práctica esta estrategia son los Publiirrelacionistas.

**6. La aplicación de Responsabilidad Social Corporativa, por parte de las empresas, es una ventaja competitiva y consigue que otras traten de imitarlas hasta conseguir prestigio.**

No se trata de comunicar para hacer publicidad a la empresa, sino para que otras miren las acciones y se sumen a las causas de RSC. Esta hipótesis se puede probar con los resultados de imagen y reputación que tiene una empresa que pone en práctica la RSC de otra que no lo hace. La opinión del público interno es importante. Su satisfacción y comodidad depende mucho de las acciones guiadas de la empresa. Es notorio que una organización que se preocupa por su público interno se refleja al exterior como una empresa seria, responsable y, principalmente, competitiva. Asimismo, una empresa que se preocupa por sus clientes y por la sociedad consigue que hablen de ella de manera positiva, alcanzando, incluso, que sea imitada por otras.

Las personas no dejan pasar por alto las acciones, buenas o malas, de las organizaciones. La inmediatez de los medios de comunicación, tradicionales y digitales, ha hecho que el público, en general, sea el juez y quien decida ponderar o repudiar ciertos actos. Si la empresa pone en práctica planes y programas de RSC no hará falta la publicidad de estas actividades. Las acciones hablan por sí solas y el público lo nota. Si éste empieza a emitir su opinión favorable, ésta se viraliza; consecuentemente, otras organizaciones pretenderán igualar ese prestigio o superarlo.



## **APARTADO 9: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- ACCOUNTABILITY. 2008. "Accountability Org Web site". Obtenido de Accountability Org Web site: <http://www.accountability.org/images/content/3/5/357.pdf>
- ACED, C. 2013. "Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital". Barcelona: UOC
- AGUILERA, A. & RIASCOS, S. 2009. "Direccionamiento estratégico apoyado en las TICs". Estudios Gerenciales, 25 (111), 127-143
- AGUILERA, A. & PUERTO, D. 2012. "Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social". Pensamiento & Gestión, (32), 1-26
- ALMANSA, A. 2005. "Relaciones Públicas y gabinetes de comunicación". Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura, (32), 117-132
- ANDRADE, H. 2005. "Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica". Netbiblo
- ANGUIANO, A. 2009. "El papel del relacionista público". México: Mi espacio. Disponible en:  
[http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/El-Papel-Relacionista-Publico.html#.V-pisvI97IU](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Papel-Relacionista-Publico.html#.V-pisvI97IU)
- ARCEO, A. 1995. "Las Relaciones Públicas y el Marketing: crítica a los planteamientos de Kotler". España: Questiones publicitarias. Disponible en:  
[http://www.maecei.es/pdf/n4/articulos/las\\_relaciones\\_publicas\\_y\\_el\\_marketing\\_critica\\_a\\_los\\_planteamientos\\_de\\_kotler.pdf](http://www.maecei.es/pdf/n4/articulos/las_relaciones_publicas_y_el_marketing_critica_a_los_planteamientos_de_kotler.pdf)
- ARCEO, A. 2006. "Las Relaciones Públicas y la evaluación de la imagen proyectada por los medios de comunicación de masas. Las elecciones a la presidencia de la Comunidad Autónoma de Madrid y al Ayuntamiento de Madrid en 2003". España. Disponible en:  
<http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34/02112175n34p239.pdf>
- BARROSO, F. 2008. "La Responsabilidad Social Empresarial: un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán". Contaduría y administración, (226), 73-91
- BENEYTEZ, B. 2007. "Estado de implantación de la Responsabilidad Social Corporativa en la empresa española". Colección EOI Empresas, estudio realizado con la colaboración del Área de Investigación y Estudios de EOI Escuela de

Negocios, el Instituto de Análisis de Intangibles y por la profesora Begoña Beneytez Durán

- BERNAYS, E., CABRERO, J. & CABRERO, M. 1966. "Relaciones Públicas". Troquel
- BESTRATÉN, M. & PUJOL, L. 2003. "Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación".
- BOIRY, P., 1998. "Relaciones Públicas o la estrategia de confianza". España: Ediciones Gestión. Disponible en: <http://rossrp.blogspot.com/>
- BULL, B. 2004. "Responsabilidad social de las empresas: ¿Una solución para el desarrollo en América Latina?". Revista Venezolana de Gerencia, 9 (28)
- CAJIGA, J. "El concepto de Responsabilidad Social Empresarial"
- CALDERÓN, G., ÁLVAREZ, C. & NARANJO, J. 2011. "Papel de gestión humana en el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial". Estudios gerenciales, 27(118), 163-188
- CALO, M. 2009. "Cultura en las organizaciones"
- CANCINO, C & MORALES, M. 2008. "Responsabilidad Social Empresarial". Santiago. Serie Documento Docente N°1, 1-58. Obtenido de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5337/1/120002%20social.pdf>
- CAPRIOTTI, P. 1999. "Comunicación corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo". Reporte C&D–Capacitación y desarrollo, 13, 30-33
- CAPRIOTTI, P. 2006. "La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada". Barcelona: El Ateneo
- CAPRIOTTI, P. 2006. "Concepción e importancia actual de la ciudadadnía corporativa". En Razón y palabra, número 53, octubre-noviembre
- CARAVEDO, B. 2011. "Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social". La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo
- CARRERO, I., VALOR, C., & REDONDO, R. 2015. "Los determinantes de la compra de productos con etiquetas de contenido social y ambiental" . CIRIEC- España (83), 235-250. Obtenido de [http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/CIRIEC\\_8309\\_Carrero\\_et\\_al.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/CIRIEC_8309_Carrero_et_al.pdf)

- CARROLL, A. 1998. "Business & Society. Ethics and Stakeholder Management". South-Western Publishing Co., Cincinnati Ohio
- CASTAÑO, E. 2011. "Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada". Revista Lasallista de investigación, 8 (2), 173-186. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4315783.pdf>
- CASTILLO, A. "Lobby y Comunicación". Recuperado de: <http://www.comunicacionsocial.es/docs/publicaciones/ficheros/introduccionp41.pdf>
- CASTILLO, A. 2009. "Relaciones Públicas. Teoría e Historia". Barcelona: UOC <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=-W24pmYiVesC&oi=fnd&pg=PA9&dq=disciplina+de+las+relaciones+publicas&ots=lvuzpetl-r&sig=aMbqHlleXG2w71OYg65FOhW0htA#v=onepage&q=disciplina%20de%20las%20relaciones%20publicas&f=false>
- CASTILLO, A. 2010. "Introducción a las Relaciones Públicas". España
- CEDILLO, J. 2015. "Análisis de las funciones, responsabilidades y condiciones laborales que desempeña el Comunicador social en instituciones públicas y/o privadas". Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/3654>
- CEDIS. "La Responsabilidad Social Empresarial. Una prioridad en el mundo empresarial moderno". The global compact PNUD
- CERES. 2008. "El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial". Quito: Mantis Comunicación
- CERES. 2008. "Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Mis primeros pasos". Quito: Mantis Comunicación
- COMISIÓN EUROPEA. Recuperado de: [http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/certider/index.cfm?fuseaction=certider\\_europa.homepage&lang=ES](http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/certider/index.cfm?fuseaction=certider_europa.homepage&lang=ES)
- CORDÓN, A. 2005. "La imagen de las empresas y su cultura", en Bel Mallén, José. Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones. España: EUNSA
- CORTINA, A. 2005. "Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social". El País, 20

- CORTINA, A. 2010. "Ética y responsabilidad social en un mundo globalizado". Internet.  
<http://studylib.es/doc/4754891/%C3%A9tica-y-responsabilidad-social-en-un-mundo-globalizado>
- COSTA, J. 2007. "15 Axiomas para los DirCom"
- CROVI, D. 2002. "Sociedad de la información y el conocimiento. Entre el optimismo y la desesperanza". *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 13-35.  
 Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5054040.pdf>
- CRUZ, A. 2012. "Intereses técnico, práctico y emancipador". Disponible en:  
<http://acruzcurriculum.blogspot.com/>
- CHIRINOS, M., NAVA, L. & SÁNCHEZ, G. 2012. "Responsabilidad empresarial o empresas socialmente responsables". *Razón y palabra*, (81), 2-17
- D'ANDREIS, A. 2013. "Responsabilidad Social Empresarial RSE: Un estudio desde sus teorías, precursores y críticos". *Ad-Gnosis*, 2 (2), 49-63. Obtenido de  
<http://coruniamericana.edu.co/publicaciones/ojs/index.php/adgnosis/article/view/249>
- DAZA, M. 2009. "Instrumentos de la Responsabilidad Social Empresarial visto por Organizaciones No Gubernamentales ONG". *Revista Lebre*. Obtenido de  
<http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/LEBRET/article/view/658>
- DE AGUIRRE, L. & RETOLAZA, J. 2012. "Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica". *Universitas Psychologica*, 11(2), 619-628
- DE SOUSA, M., SOARES, L., PASA, C. & FARACHE, F. 2009. "Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage Bar". *Brazilian Administration Review*. Scielo, 296, 301
- DEL CASTILLO, C. & PARRAGUÉ, M. 2008. "Responsabilidad Social Empresarial". Santiago
- DEL CASTILLO, E. 2011. "Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial", en Vives, A y Peinado, E. *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo
- DÍAZ, N. 2013. "Responsabilidad Social Empresarial como expresión de avance del conocimiento del hombre desde la cultura organizacional". *Cuadernos*

- Latinoamericanos de Administración, IX(16), 121-132. Obtenido de <http://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/1252>
- DIRECON, 2013. Ministerio de Relaciones Exteriores. Gobierno de Chile.
- DONALDSON, T & DUNFEE, T. 1994. "Toward a unified conception of business ethics: Integrative Social contracts theory". *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284. Obtenido de: [https://www.jstor.org/stable/258705?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258705?seq=1#page_scan_tab_contents)
- DRUCKER, P. 1999. "La Sociedad Poscapitalista". Editorial Apóstrofo. Barcelona
- ELLIS, R. & McCLINTOCK, A. 1993. "Teoría y práctica de la comunicación humana". Barcelona. Editorial Paidós Comunicación
- ERMIDA, Ó., GIANIBELLI, G., & ORSATTI, Á. 2009. "Responsabilidad Social Empresarial: Perspectivas jurídicas para estrategias sindicales". Uruguay: Friedrich Ebert Stiftung
- ESPARCIA, A. 2009. "Relaciones Públicas. Teoría e historia". Vol. 135. Editorial UOC
- FERNÁNDEZ, E. 2005. "Reflexiones en torno a la Responsabilidad Social de las Empresas, sus políticas de promoción y la economía social". CIRIEC – España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 53, pag. 261- 283
- FERNÁNDEZ, S. 2008. "Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas" (Vol. 6). Narcea Ediciones. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=NHxrQbpfHpQC&oi>
- FERNÁNDEZ, R. 2009. "Responsabilidad Social Corporativa". España: Editorial Club Universitaria
- FERRARI, M & FRANCA, F. 2011. "Relaciones Públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas". Buenos Aires: Editorial La Crujía
- FERREMONÉ, E. 2003. "Reputación corporativa online: beneficios para las empresas". Barcelona: PrestigiaOnline. Recuperado de: <https://www.prestigia.es/wp-content/uploads/2008/09/reputacion-online.pdf>
- FRECHILLA, M. & CARRILLO, M. 2012. "La Reputación Corporativa = Beneficios". Grupo de Reputación Corporativa. Recuperado el 19 de septiembre de 2016 en: <http://gruporeputacioncorporativa.com/2012/01/06/la-reputacion-corporativa-beneficios/>

- FREITAS, M. 1991. "Cultura organizacional: formacao, tipologías e impactos". Sao Paulo: Makron: McGraw-Hill
- FRIEDMAN, M. 1970. "The Social Responsibility of Business is to increase its Profits". The New York Times Magazine. Obtenido de [http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman\\_soc\\_resp\\_business.html](http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman_soc_resp_business.html)
- FRUTOS, J. & MARÍN, A. 2003. "Las relaciones con los medios: El funcionamiento de los gabinetes de prensa". Universidad de Murcia.
- FUENTES, C. 2010. "Empresa y Responsabilidad Social, un análisis conceptual". Revista de Derecho(13), 141-185. Obtenido de: <http://www.lamjol.info/index.php/DERECHO/article/view/1014>
- FUNDACIÓN AVINA & KORIN, M. 2011. "En busca de la sostenibilidad. El camino de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y la contribución de la Fundación AVINA". Buenos Aires
- GARCÍA, A. 2007. "Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible". Revista futuros, 5, 17
- GARCÍA, R. 2009. "Responsabilidad Social Corporativa". Editorial Club Universitario
- GARCÍA, G. & RAMÍREZ, J. 2001. "Imagen y comunicación en temas sociales". Libros Certeza, Zaragoza
- GARRIGA, E. & MELÉ, D. 2004. "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". Journal of Business Ethics, 51-71. Obtenido de: <http://link.springer.com/article/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- GILLI, J. 2008. "Responsabilidad Empresarial y Medio Ambiente". Facultad de Ciencias Económicas - UBA
- GODEMANN, J. & MICHELSEN, G. 2010. "Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations. Springer
- GONZÁLEZ, E. 2007. "La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa". VERITAS, vol. II, n° 17
- GRI (G4). (s.f.). Obtenido de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>

- GRUNIG, J., FERRARI, M. & FRANCA, F. 2009. "Relacoes Públicas: teoria, contexto e relacionamentos". Sao Caetano do Sul, San Pablo, Difusao Editora
- GUAMÁN, D. 2010. "El papel de las Relaciones Públicas internas en las instituciones estatales"
- GUERRA, F., HIGUERA, K., MOLINA, F. & VILLAGRÁN, P. 2015. "Estudio comparativo sobre responsabilidad social entre empresas y países". Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/131943/Estudio%20comparativo%20sobre%20respuesta.pdf>
- GUEVARA, L. 2003. "Imagen corporativa y gestión de relaciones con la prensa". Razón y Palabra, 32
- GUISASOLA, M. 2006. "La comunicación en la estrategia empresarial", en Comunicación estratégica para las organizaciones. Quito. CIESPAL: Editorial QUIPUS
- GUTIÉRREZ, A. 2000. "Educación, comunicación y nuevas tecnologías multimedia", en Comunicación, Multimedia, Interactividad y aprendizaje [tesis doctoral] [en línea]
- GUTIÉRREZ, E. 2011. "RS: Responsabilidad Social - Modelos de aplicación". Forum Calidad, 1-12
- GUTIÉRREZ, P., MARTÍN, J. & SUEIRO, T. 2015. "Manual de la comunicación publicitaria". Valencia. Campgráfic Editors
- HERNÁNDEZ, C. & BONOMIE, M. 2010. "Responsabilidad Social Empresarial: estrategia de competitividad en el marco de la globalización". Internet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019>
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, M. 2010. "Metodología de la investigación". México: Editorial McGrawHill
- HERRANZ DE LA CASA, J. 2007. "La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas", en CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, No. 57
- HIDALGO, D. 2005. "El cambio de la cultura organizacional". Internet. [https://degerencia.com/articulo/el\\_cambio\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional/](https://degerencia.com/articulo/el_cambio_de_la_cultura_organizacional/)
- HUSTED, B. & ALLEN, D. 2000. "Is it Ethical to use Ethics as a Strategy?". Journal of Business Ethics



- INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. 2007
- ISO 26000. 2010. "Responsabilidad Social". Organización Internacional de Estandarización
- ISO. 2010, 09. "Descubriendo ISO 26000". [en línea]  
[http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf)
- ISO. 2010. "ISO 26000 Responsabilidad Social: Sitio Web de ISO". Obtenido de Sitio Web de la International Standard Organization:  
[http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf)
- ISO. 2010. "ISO Visión General del Proyecto:International Standard Organization Sitio Web". Obtenido de International Standard Organization Sitio Web:  
[http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- ISO ORG. 2015. "Lograr un enfoque ambiental con la norma ISO14001: 2015". ISO Focus, 9-49
- IZQUIERDO, J. 2004. "Responsabilidad Social Corporativa y competitividad: una visión desde la empresa". Revista valenciana de economía y hacienda, 12, 9-50
- IZQUIERDO, J & GRAÑANA, I. 2005. "La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada". CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (53), 137-161
- JARAMILLO, O. 2011. "La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expüpyme de la Universidad del Norte". Pensamiento & Gestión, (31), 167-195
- KAKU, R. 1997. "The Path of Kyose. Harvard Business Review"
- LATTUADA, P. 2011. "Relaciones Públicas, nuevos paradigmas ¿más dudas que certezas?". Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (35), 9-16. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232011000100001&lng=es&tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232011000100001&lng=es&tlng=en)
- LIMÓN, M. 2008. "Imagen corporativa. Estrategia organizacional de comunicación global". México. Trillas
- LITZ, R. 1996. "A Resource -based -view of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic

- Assets". *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1355-1363. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/25072858>
- LÓPEZ, V & IGLESIAS, S. 2010. "Reputación y rendimiento sostenible en PYMES", en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*
- MARÍN, L. & RUBIO, A. 2008. "¿Moda o factor competitivo?. Un estudio empírico de Responsabilidad Social Corporativa en PYME". *Revistas ICE*
- MARSTON, J. 1988. "Relaciones Públicas Modernas". México: McGraw-Hill
- MARTÍNEZ, V. 2005. "Comunicación por acción: patrocinio y mecenazgo", en Bel Mallén, José. *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. España: EUNSA
- MARTÍNEZ, J. 2015. "Responsabilidad social y empresas". Ecuador
- MARTÍNEZ, C. & DE LA CUESTA CONZÁLEZ, M. 2003. "Responsabilidad social de la empresa"
- MARTÍNEZ, J., BRENES, R., ARANEDA, X. & JAUBERT, W. 2015. "Factores que inciden en el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial". *Tec Empresarial*, Vol 9 Núm 3 / p. 7 - 18.
- MARZÁ, D. 2007. "Responsabilidad social de la empresa: una aproximación desde la ética empresarial". *Veritas: revista de filosofía y teología*, (17), 183-204
- MATILLA, K. 2009. "Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas". España: Ed. UOC
- MELLADO, C. 2009. "Responsabilidad Social Empresarial de la constitución en las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas". *Revista de Ciencias Sociales*, 15 (1)
- MERCADO, P. & GARCÍA, P. 2007. "La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México): un estudio exploratorio". *Estudios gerenciales*, 23(102), 119-135
- MIGUEZ, M. 2007. "Aproximación a la investigación y a la situación de las Relaciones Públicas en Europa. Estudio comparativo entre el caso español y el alemán". *Revista Latina De Comunicación Social*, 10(62), 1-6. Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com.v.biblioteca.ucuenca.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=494af5ae-9555-43cc-bde5-3ffe6fff5a00%40sessionmgr106&vid=4&hid=115>

- MINGUEZ, N. 2000. "Un marco conceptual para la comunicación corporativa". Zer Revista de estudios de comunicación, 8, 303-321
- MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES CHILE - Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON). (Septiembre de 2013). DIRECON Web site: "Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial". Obtenido de: DIRECON Web site: <https://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2013/09/Instrumentos-de-Responsabilidad-Social-Empresarial-DIRECON.pdf>
- MIRAGLIO, M., HUNTER, P., IUCCI, L., & PINOARGOTE, P. 2010. "International Labour Organization: Sustainable Development through the Global Compact". Obtenido de International Labour Organization Web site: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_ent/@multi/documents/instructionalmaterial/wcms\\_141845.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@multi/documents/instructionalmaterial/wcms_141845.pdf)
- MORALES, K. 2006. "Empresas y Responsabilidad Social". Quito: CARE Internacional en Ecuador
- MORATIS, L., & COCHIUS, T. 2011. "ISO 26000: The business guide to the new standard on social responsibility". Greenleaf Publishing. pág. 28
- MORENO, A., ZERFASS, A., TENCH, R., VERI, D. y VERHOEVEN, P. 2013. "Perfil del profesional de Relaciones Públicas y comunicación estratégica en Europa: influencia y poder dentro de las organizaciones y tendencias del sector". México
- MURIEL, M & ROTA, G. 1980. "Comunicación Institucional. Enfoque social de Relaciones Públicas". Quito: Editorial Andina
- MURRAY, K. & MONTANARI, J. 1986. "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory". The Academy of Management Review, 815-827. Obtenido de: <http://www.jstor.org/stable/258399>
- NAVARRO, F. 2015. "Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica". México, D.F.. ESIC
- NEWMAN, B. & MEJÍA, M. 2011. "Responsabilidad social total: Comunicación Estratégica para la Sustentabilidad". México, Distrito Federal: ZIMAT
- NIETO, M. & FERNÁNDEZ, R. 2004. "Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management". Universia Business Review, 1 (1)

- NORMA ESPAÑOLA UNE- ISO 26000, 2012, AENOR
- NOVAK, F. 2014. “La Guía de Principios sobre Responsabilidad Social de las Empresas elaborada por el Comité Jurídico Interamericano de la OEA”. Derecho PUCP, No. 73
- NÚÑEZ, G. 2003. “La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible”. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos CEPAL/Sociedad Alemana de Cooperación (GTZ). 72
- OHSAS Project Group. (Julio de 2007). “SGS Colombia: Sistema de Gestión en Seguridad y Salud – Requisitos”. Obtenido de SGS Colombia Web Site: <https://manipulaciondealimentos.files.wordpress.com/2010/11/ohsas-18001-2007.pdf>
- ONUDI. 2015. “¿Qué es RSE?”. [en línea] <http://www.unido.org/es/que-hacemos/creacion-de-capacidad-comercial/responsabilidad-social-empresarial-para-la-integracion-de-los-mercados/que-es-la-rse.html>
- ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS (OEA). (Abril de 2014). “Boletín de Prensa: OEA”. Obtenido de Sitio Web de la OEA: [http://www.oas.org/es/sla/ddi/boletines\\_informativos\\_CJI\\_temas\\_DH\\_medio\\_ambiente\\_Abr-2014.html](http://www.oas.org/es/sla/ddi/boletines_informativos_CJI_temas_DH_medio_ambiente_Abr-2014.html)
- ORGANIZACIÓN CLUB EXCELENCIA. 2013. “Club Excelencia: El Modelo de EFQM Guía de Interpretación para el Sector Sanidad”. Obtenido de Sitio Web de la Organización Club Excelencia: [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjC6vTGipTMAhWI7yYKHWwxAOIQFggiMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.agoraceg.org%2Fsystem%2Ffiles%2Fguia\\_sanidad\\_2014\\_a\\_doble\\_cara.pdf&usg=AFQjCNHp0w7z\\_2OPQjyeyERKF124xVQ0hA&s](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjC6vTGipTMAhWI7yYKHWwxAOIQFggiMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.agoraceg.org%2Fsystem%2Ffiles%2Fguia_sanidad_2014_a_doble_cara.pdf&usg=AFQjCNHp0w7z_2OPQjyeyERKF124xVQ0hA&s)
- OTERO, M. 2002. “Relaciones Públicas e Investigación”. Universidad de Sevilla. Sitio Web: [http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n1/RELACIONES\\_PUBLICAS\\_E\\_INVESTIGACION.pdf](http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n1/RELACIONES_PUBLICAS_E_INVESTIGACION.pdf)
- PALENCIA-LEFLER, M. 2007. “Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de Relaciones Públicas al servicio de la Responsabilidad Social Corporativa”.

- (Donation, patronage and sponsorship as public relations techniques in the corporate social responsibility's service). Revista ANALISI., 35, 153-170
- PALENCIA-LEFLER, M. 2008. "90 técnicas de Relaciones Públicas". Barcelona: Bresca  
<https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=HHF10Ak3YsYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=disciplina+de+las+relaciones+publicas&ots=YfZfC2T5EI&sig=rKJR2OaSm1tyUIPEEL6D9BGGliM#v=onepage&q=disciplina%20de%20las%20relaciones%20publicas&f=false>
- PÉREZ, F. 2006. "Instrumentos de la RSE: Criterios de Clasificación". Obtenido de Observatorio sobre Responsabilidad Social de la Empresa y Relaciones Laborales.: [http://www.dipgrars.es/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=58&Itemid=63](http://www.dipgrars.es/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=58&Itemid=63)
- PÉREZ, R y SOLÓRZANO, E. 1999. "Relaciones Públicas Superiores, una Nueva Pedagogía". Lima, Universidad San Martín de Porres
- PERIS, P. 2004. "Comunicación e imagen en las ONG"
- PINTADO, T & SÁNCHEZ, J. 2013. "Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial". Madrid. ESIC Editorial
- PIZZOLANTE, I. 2004. "Portavocía", en Losada Díaz, J. (coord.). Gestión de la comunicación en las organizaciones, Ariel, Barcelona
- PORTER, M. & KRAMER, M. 2002, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". Harvard Business Review, Diciembre, 56-68
- PORTER, M. & KRAMER, M. 2006. "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". Harvard Business Review, 78-91. Obtenido de:  
[http://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy\\_and\\_Society.pdf](http://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy_and_Society.pdf)
- PORTER, M. & KRAMER, M. 2006. "Estrategia y sociedad". Harvard Business Review, 84 (12), 42-56
- PRAHALAD, C. & HAMMOND, A. 2002. "Serving the world's poor, profitably". Harvard Business, vol. 80, No. 9. (48-57)

- PRECIADO, A. 2015. "Apoyo de las Relaciones Públicas a los programas de Responsabilidad Social en las empresas del sector eléctrico colombiano". Palabra Clave, 18 (1).  
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5243110.pdf>
- RAUFFLET, E., LOZANO, J., BARRERA, E. & GARCÍA, C. 2012. "Responsabilidad Social Empresarial". México: Editorial Pearson Educación
- RAZEG, F. 2010. "Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial". Estudios Gerenciales, 26 (117), 119-130
- REGOUBY, C. 1989. "La comunicación global". Ediciones Gestión 2000, Barcelona
- RESTREPO, M. 1995. "Comunicación para la dinámica organizacional". Disponible en: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/3379-12569-2-PB%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/3379-12569-2-PB%20(3).pdf)
- RETAMOSO, C. 2007. "Producción limpia, contaminación y gestión ambiental". Pontificia Universidad Javeriana
- REVISTA EDICIC. 2011. "La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las bases de datos Scopus y WoS (estudio bibliométrico)". Disponible en: <http://www.edicic.org/revista/>
- ROBLES, R. & YAGUACHE, J. 2010. "Diagnóstico del estado de las Relaciones Públicas en Ecuador desde el 2000 al 2010". Revista Razón y Palabra, 15, 74.  
Recuperado de:  
<http://www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/31ElizaldeV74.pdf>
- RODRÍGUEZ, R. 2009. "La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración". Recuperado de:  
<file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategic-3394655.pdf>
- RODRÍGUEZ, A. 2014. "Nueva versión de la Norma SA 8000:2014". CEGESTI, 1-4.  
Obtenido de:  
[http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_269\\_061014\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_269_061014_es.pdf)
- RODRÍGUEZ, A., MOYANO, J. & JIMÉNEZ, J. 2015. "Estado actual de la investigación en Responsabilidad Social Corporativa a nivel organizativo: consensos y desafíos"

- futuros". CIRIEC-España, Revista de Economía Pública. Social y Cooperativa, No.85.
- ROSI, D. 2008. "Los verdaderos colores de su marca". Dark Blue Consulting. Recuperado de:  
<http://everyoneweb.com/WA/DataFilesrelationspublic/ARTICULOS.doc>
- RUBIO, J. 2005. "Normas y Modelos para la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa", (págs. 1-28). Obtenido de:  
[http://www.seslap.com/seslap/html/curCong/congresos/xvcongreso/dia2/mesa9\\_JuanCarlosRubio.pdf](http://www.seslap.com/seslap/html/curCong/congresos/xvcongreso/dia2/mesa9_JuanCarlosRubio.pdf)
- RUIZ, J. 2013. "Diseño de modelo de Responsabilidad Social Empresarial en pyme constructora araucana". (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales) p. 59-70
- SÁINZ, M. 1997. "Relaciones Públicas. Disciplina, Arte y Ciencia". Revista, Ciencia y Cultura. Sitio web:  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33231997000100014](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33231997000100014)
- SANTANA, P. & CABRERA, Y. 2007. "Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?". In Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM (p. 19). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)
- SCOLARI, C. 2008. "Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva". Barcelona: Editorial Gedisa, S.A
- SEGRELLES, J. & GARCÍA, J. 2005. "Plan de Comunicación. La reputación empresarial como intangible"
- SERVER, R. & VILLALONGA, I. 2005. "La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada". CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (53)
- SOLANO FLETA, L. 2007. "Fundamentos de las Relaciones Públicas". Madrid: Editorial Síntesis
- SOLANO, F. 2006. "Fundamentación lógico-formal de la Responsabilidad Social Corporativa". Madrid

- SOLANO, F. 2008. "Patrocinio y mecenazgo: instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa". Madrid: Editorial Fragua
- SOLANO, F. 2015. "Responsabilidad Social y Reputación en la Comunicación Corporativa". Madrid: Editorial Fragua
- SOTELO, C. 2004. "Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones" en Gestión de la comunicación en las organizaciones. Losada, José Carlos (coord.) Barcelona: Ariel Comunicación
- TORO, D. 2006. "El enfoque estratégico de la Responsabilidad Social Corporativa: revisión de la literatura académica". Universitat Politècnica de Catalunya Departament d'Organització d'Empreses (España)
- TORRESANO, M. 2012. "Estudio de Responsabilidad Social de empresas del Ecuador". CERES sitio web:  
[http://media.wix.com/ugd/8c779e\\_60dd6b5ace4d4d1a8c071ef2d972aead.pdf](http://media.wix.com/ugd/8c779e_60dd6b5ace4d4d1a8c071ef2d972aead.pdf)
- TÚÑEZ, M. 2012. "La gestión de la comunicación en las organizaciones". Sevilla, Salamanca, Zamora: Comunicación social. Ediciones y Publicaciones
- URCELAY, J. 2005. "Responsabilidad Social Corporativa: La dimensión interna como cuestión previa". Capital humano, (184), 34
- VALENZUELA, E. & ROSAS, J. A. 2015. "Horizontes Empresariales", 37-47. Obtenido de: <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%206/los%20criterios.pdf>
- VALERY, P. "Pensamiento Estratégico. ¿De qué trata todo esto?". Recuperado de: <http://emprendedor.com/site/index.php/negocios/emprender/124-pensamiento-estrategico-de-que-se-trata-todo-esto>
- VALLAEYS, F. 2008. "Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión Ética e Inteligente para las Universidades". Recuperado de: <file:///C:/Users/iQ%20Design/Downloads/47-1-145-1-10-20091020.pdf>
- VAN ROMPUY, H. 2013. "Club Excelencia de Gestión: Introducción al Modelo EFQM de Excelencia". Obtenido de Sitio Web de la Organización Club Excelencia: Introducción al Modelo EFQM de Excelencia
- VILLAFANE, J. 1999. "La gestión profesional de la imagen corporativa". Madrid: Ediciones Pirámide



- VISSER, W. 2010. "The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business".  
Journal of Business Systems, Governance and Ethics, Vol. 5, No. 3, p. 7
- VIVES, A. & PEINADO-VARA, E. 2012. "La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina". Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de Mapeo de Promoteres Sitio Web: [http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/La\\_responsabilidad\\_social\\_de\\_la\\_empresa.pdf#page=31](http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/La_responsabilidad_social_de_la_empresa.pdf#page=31)
- VIVES, A & PEINADO, E. 2011. "La responsabilidad social de la empresa en América Latina". Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo
- WALTHER, A. 2010. "Evolución social de las Relaciones Públicas en el Perú". Contexto académico y profesional de la Comunicación Organizacional. Perú: Revista icono. Disponible en: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-EvolucionSocialDeLasRelacionesPublicasEnElPeru-3301761%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-EvolucionSocialDeLasRelacionesPublicasEnElPeru-3301761%20(2).pdf)
- WEST, R. & TURNER, L. 2005. "Teoría de la Comunicación: análisis y aplicación"
- WEST, R. & TURNER, L. 2005. "¿Qué es la comunicación?". en R. West & L.H. Turner, Teoría de la Comunicación: análisis y aplicación". (págs. 3-20). McGraw Hill. Obtenido de <http://documents.mx/documents/lectura-teoria.html>
- WEST, R. & TURNER, L. 2005. "Pensar en la teoría". en R. West & L.H. Turner, Teoría de la Comunicación: análisis y aplicación". (págs. 39-57). McGraw Hill
- WILCOX, D. 2007. "Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la nueva exigencia global". Estudios 2005, documento de trabajo 13, Universidad Viña del Mar
- WILCOX, D., CAMERON, G. & XIFRA, J. 2006. "Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas", Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A
- WILHELM, G., DE BERMÚDEZ, F. & SÁNCHEZ, M. 2009. "Las Relaciones Públicas: herramienta fundamental en la creación y mantenimiento de la identidad e imagen corporativa". Razón y palabra, (70), 17
- XIFRA, J. "Las Relaciones Públicas como función directiva de las organizaciones". Recuperado de:  
[https://www.academia.edu/11405863/Las\\_relaciones\\_p%C3%BAblicas\\_como\\_funcci%C3%B3n\\_directiva\\_de\\_las\\_organizaciones](https://www.academia.edu/11405863/Las_relaciones_p%C3%BAblicas_como_funcci%C3%B3n_directiva_de_las_organizaciones)

- XIFRA, J. 2007. "Las Relaciones Públicas: ¿Ciencia norteamericana? ¿Ciencia occidental? ¿Ciencia universal?". Recuperado: 10/06/2016, de Sphera Pública. Sitio Web: <http://www.redalyc.org/pdf/297/29720421003.pdf>
- XIFRA, J. & TRIADÚ, J. 2007. "Técnicas de las Relaciones Públicas". Vol. 75. Editorial UOC
- ZÚÑIGA, M. 2009. "PR 2.0, la nueva generación de las Relaciones Públicas". Recuperado de: [http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/PR-2-Nueva-Generacion-Relaciones-Publicas.html#.WS6YFWg1\\_IU](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/PR-2-Nueva-Generacion-Relaciones-Publicas.html#.WS6YFWg1_IU)

## **APARTADO 10: ANEXOS**

## MODELO DE CARTA DIRIGIDA A EMPRESARIOS

Cuenca, 30 de marzo de 2017

Señora  
María Teresa Peña  
**PRESIDENTA DEL CONSEJO DE FAMILIA**  
**GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN**  
Ciudad.

De mi consideración:

Distinguida Señora María Teresa: permítame expresarle un cordial y atento saludo. Soy docente de la Carrera de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad de Cuenca, y me encuentro realizando mis estudios de Doctorado en la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente estoy trabajando mi proyecto de investigación titulado: "Determinación de los factores específicos de Responsabilidad Social Corporativa en la reputación de la empresa cuencana". El objetivo es determinar los factores de concreción de responsabilidad social para el diseño y aplicación de un programa innovador de difusión que mejore la reputación de las empresas cuencanas.

En este contexto, comedidamente, le solicito me autorice realizar la indagación, que permita desarrollar el programa de comunicación, con el fin de que se constituya en herramienta de competitividad, a la vez, que promueva la legitimación social del cumplimiento de los factores que constituyen la Responsabilidad Social Corporativa.

En la investigación se ha avanzado en el marco conceptual, quedando por inquirir y analizar lo que las empresas cuencanas vienen desarrollando en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa.

Conozco que su empresa viene ejecutando excelentes programas de Responsabilidad Social Corporativa y que es un referente ético que da sentido a la actividad de la misma, y que además de mostrar preocupación por la bondad de sus productos y servicios, es receptiva a las preocupaciones de la sociedad.

Debo manifestarle que, previamente, he conversado con la Sra. Marcia Sigüenza y con la Lic. Elvira Monsalve, quienes me atendieron amablemente y están dispuestas a colaborar en este proyecto, siempre y cuando se cuente con su autorización.

El trabajo en sí consistirá en realizar entrevistas a las profesionales encargadas de las áreas de Responsabilidad Social Corporativa y de Comunicación; y, si Usted lo permite,

a una autoridad de la empresa; así como la aplicación de guías (encuestas) elaboradas para este fin.

Por mi parte, me comprometo, luego de los resultados que arroje la investigación, a elaborar un plan de comunicación (con sus propias estrategias y adecuadamente segmentados los grupos de interés), que establezca la forma más adecuada de informar sobre el trabajo que se desarrolla en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa. En esencia, el objetivo del plan será conseguir que la empresa mantenga una relación fluida y regular con los stakeholders, y convencerles de la bondad de las políticas que desarrolla, dentro de la misma, en materia de responsabilidad social.

Seguro de contar con una respuesta favorable para que mi trabajo llegue a feliz término, suscribo agradeciéndole infinitamente por su atención.

Muy atentamente,

Lic. Hugo Johnson Humala, Mgt.  
**DOCENTE UNIVERSIDAD DE CUENCA**

cc. Sra. Marcia Sigüenza.

## MODELO DE ENCUESTA PARA ENCARGADOS DEL MANEJO DE RSC DE LAS EMPRESAS

### Factores de RSC

La siguiente encuesta ha sido elaborada con un fin académico-investigativo, la misma que será tratada de manera confidencial. Solicitamos responder con honestidad.

Marque en el casillero que corresponda teniendo en cuenta que:

**1: Nunca    2: Pocas veces    3: A veces    4: Casi Siempre    5: Siempre**

<b>FACTOR LABORAL</b>					
	1	2	3	4	5
¿Sus colaboradores reciben capacitación constante, que permita el correcto desarrollo de sus labores diarias?					
¿La carga horaria de trabajo corresponde a lo establecido en la ley?					
¿La empresa garantiza la estabilidad laboral de los colaboradores?					
¿La empresa cuenta con políticas de ascenso?					
¿La empresa promueve la equidad de género y la igualdad social?					
¿La empresa hace conocer de forma clara y precisa, los procesos de inducción (metas y objetivos de la organización)?					
¿La empresa cuenta con adecuadas normas de seguridad, que velen por la integridad de los miembros de la empresa?					
¿La empresa asegura, con revisiones periódicas, que el uso de sus productos se realice en condiciones de					

calidad?					
¿Los colaboradores conocen con exactitud sus funciones dentro de la empresa?					
¿El público interno está constantemente informado de todo lo que la organización realiza?					
¿Los medios de difusión que son utilizados en la empresa, permiten a la misma mejorar el ambiente laboral?					

	SI	NO
¿Existen estrategias de comunicación que permita a los colaboradores hacer conocer sus problemas, necesidades y sugerencias?		
En caso de responder si, menciones cuáles:		

	SI	NO
La empresa tiene estrategias que fomenten un adecuado clima laboral.		
En caso de responder si, menciones cuáles:		

<b>FACTOR COMUNITARIO</b>					
	1	2	3	4	5
¿La empresa interviene en la solución de los problemas latentes en la sociedad (discriminación, violencia, equidad, inclusión, etc.)?					
¿La empresa cuenta con políticas que aseguren el respeto al individuo y su entorno?					
¿La empresa se reúne con la comunidad para identificar problemas y crear soluciones conjuntas?					
¿La empresa informa oportunamente sobre las decisiones que toma y que involucran a la comunidad?					
¿La empresa realiza periódicamente diálogos con sus grupos de interés?					
¿En caso de que en la empresa se susciten reclamos por parte de la comunidad, se los atiende oportunamente?					
¿La empresa ha generado credibilidad y confianza en su trabajo hacia la comunidad?					
¿La empresa genera fuentes de trabajo para los habitantes de la comunidad en la que se encuentra?					

<b>FACTOR MEDIOMBIENTAL</b>					
	1	2	3	4	5
¿La empresa cuenta con políticas que cumplan lo establecido por la ley a favor del medioambiente?					
¿La empresa cumple con lo establecido en las ordenanzas municipales, para el cuidado del medioambiente?					
¿La empresa tiene estudios o investigaciones que respaldan la cantidad y gravedad del impacto que					



producen en el medioambiente?					
¿La empresa crea programas de concientización para los colaboradores y la comunidad, sobre el cuidado del medioambiente?					
¿La empresa se actualiza constantemente en el uso de métodos que aporten al cuidado del medioambiente?					
¿La empresa pone en práctica el sistema de las tres R's (reciclar, reducir, reutilizar)?					

	SI	NO
¿La empresa trabaja o auspicia programas en beneficio para el medioambiente?		
En caso de responder si, menciones cuáles:		

FACTOR ÉTICO					
	1	2	3	4	5
¿La empresa u organización cuenta con un código de ética propio?					
¿El código de ética es conocido por sus colaboradores?					
¿La empresa sanciona oportunamente el incumplimiento					

del código de ética?					
¿La empresa respeta las normas de convivencia tanto en la comunidad como en el medioambiente?					
¿La empresa toma en cuenta las sugerencias de sus colaboradores al momento de tomar decisiones?					
¿La empresa realiza un constante control de calidad de sus productos y servicios antes de que éstos sean comercializados?					
¿La empresa utiliza herramientas publicitarias para mostrar el producto o servicio de manera objetiva?					
¿La empresa ofrece una garantía de sus productos con el fin de evitar perjudicar a sus clientes?					
¿La empresa realiza sus actividades de forma adecuada y transparente sin afectar a la competencia?					

<b>FACTOR FINANCIERO.</b>					
	1	2	3	4	5
¿La empresa cumple con puntualidad en el pago de todas sus obligaciones tributarias?					
¿La empresa cuenta con un plan de contingencia en caso de una crisis económica, de manera que no se vea afectado el bienestar organizacional?					
¿La empresa ofrece una remuneración justa y puntual a sus colaboradores?					
¿La empresa realiza una correcta distribución de las utilidades según lo establece la ley?					
¿La empresa se interesa por promover gratificaciones y remuneraciones especiales por cumplimiento de metas y objetivos?					

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿La empresa ofrece apoyo financiero a ONGs?		
En caso de responder si, menciones cuáles:		

<b>CONCEPCIÓN DE LA RSC</b>					
	1	2	3	4	5
¿La empresa prioriza el bienestar de sus colaboradores?					
¿La empresa considera el cumplimiento de los factores: ético, laboral, comunitario, medioambiental y financiero como una oportunidad para su desarrollo?					
¿La producción de bienes y servicios de la empresa no afectan de ninguna manera al medioambiente?					
¿La empresa incentiva y apoya el emprendimiento de nuevos sectores productivos dentro de la comunidad?					

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿La empresa busca obtener beneficios económicos a través de la Responsabilidad Social Corporativa?		
¿La empresa realiza periódicamente proyectos que beneficien a los grupos de interés?		
En caso de responder si, menciones cuáles:		



## MODELO DE ENCUESTA PARA COLABORADORES DE LAS EMPRESAS

La siguiente encuesta ha sido elaborada con un fin académico-investigativo, la misma que será tratada de manera confidencial. Solicitamos responder con honestidad.

Marque en el casillero que corresponda teniendo en cuenta que:

**1: Nunca    2: Pocas veces    3: A veces    4: Casi Siempre    5: Siempre**

FACTOR LABORAL					
	1	2	3	4	5
¿La empresa le garantiza estabilidad laboral?					
¿La empresa donde usted labora promueve la equidad de género y la igualdad social?					
¿En la empresa donde usted labora ha recibido procesos de inducción?					
¿Conoce usted, con exactitud, sus funciones dentro de la empresa?					
¿La empresa le informa de manera eficaz y continua todo lo que ésta realiza?					

	SI	NO
¿La empresa cuenta con políticas de ascenso laboral?		

	SI	NO
¿La empresa cuenta con normas de seguridad que velen por su integridad?		
En caso de responder si, mencione cuáles:		

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿La empresa aplica estrategias para fomentar un adecuado clima laboral?		
En caso de responder si, mencione cuáles:		

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Hace conocer usted sus problemas, necesidades y sugerencias en la empresa?		
En caso de responder si, mencione a través de qué medios:		

<b>FACTOR COMUNITARIO</b>					
	1	2	3	4	5
¿La empresa interviene en la solución de los problemas latentes en la sociedad?					
¿La empresa ha generado credibilidad y confianza en su trabajo hacia la comunidad?					

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿La empresa cuenta con políticas que aseguren el respeto al individuo y su entorno?		

FACTOR MEDIOAMBIENTAL					
	1	2	3	4	5
¿La empresa donde usted labora se preocupa del medioambiente?					

	SI	NO
¿La empresa trabaja o auspicia programas en beneficio del medioambiente?		
En caso de responder si, menciones cuáles:		

FACTOR ÉTICO					
	1	2	3	4	5
¿La empresa ha tomado en cuenta su opinión o sugerencias al momento de tomar decisiones?					

	SI	NO
¿La empresa cuenta con un código de ética y/o comportamiento?		

FACTOR FINANCIERO					
	1	2	3	4	5
¿La empresa le paga puntualmente su remuneración?					
¿Usted recibe gratificaciones y remuneraciones especiales por cumplimiento de metas y objetivos?					

	SI	NO

¿La empresa le paga una remuneración de acuerdo a lo establecido en la ley?		
---	--	--

<b>CONCEPCIÓN DE LA RSC</b>					
	1	2	3	4	5
¿La empresa donde labora prioriza su bienestar?					

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿La empresa realiza periódicamente proyectos que beneficien a la comunidad?		
En caso de responder si, menciones cuáles:		



## MODELO DE ENCUESTA PARA MIEMBROS DE LA COMUNIDAD

La siguiente encuesta ha sido elaborada con un fin académico-investigativo, la misma que será tratada de manera confidencial. Solicitamos responder con honestidad.

Marque en el casillero que corresponda, teniendo en cuenta que:

**1: Nunca    2: Pocas veces    3: A veces    4: Casi Siempre    5: Siempre**

FACTOR COMUNITARIO					
	1	2	3	4	5
¿La empresa interviene en la solución de los problemas latentes en la sociedad?					
¿La empresa se reúne con la comunidad para identificar problemas y crear soluciones conjuntas?					
¿La empresa informa oportunamente sobre las decisiones que toma y que involucran a la comunidad?					
¿La empresa atiende reclamos de la comunidad oportunamente?					
¿La empresa ha generado credibilidad y confianza en su trabajo hacia la comunidad?					

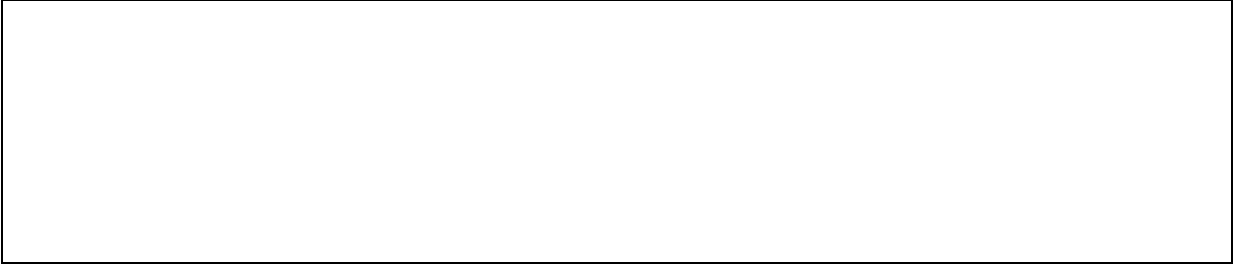
	SI	NO
¿La empresa genera fuentes de trabajo para los habitantes de la comunidad en la que se encuentra asentada?		
En caso de responder si, menciones cuáles:		

FACTOR MEDIOAMBIENTAL					
	1	2	3	4	5
¿La empresa se preocupa del medioambiente?					

	SI	NO
¿La empresa trabaja o auspicia programas en beneficio del medioambiente?		
En caso de responder si, menciones cuáles:		

CONCEPCIÓN DE LA RSC					
	1	2	3	4	5
¿La empresa incentiva y apoya el emprendimiento de nuevos sectores productivos dentro de la comunidad?					

	SI	NO
¿La empresa realiza periódicamente proyectos que beneficien a la comunidad?		
En caso de responder si, menciones cuáles:		



## EJEMPLO DE CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ACORDADO CON LAS EMPRESAS

<b>Cronograma de actividades en CARTOPEL</b>			
<b>Fecha</b>	<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hora</b>
6-abril-2017	Entrevista al Ing. Manuel Vicuña, encargado del manejo de la RSC	Realizar un diagnóstico de la empresa, y además conocer sus actividades en torno a la Responsabilidad Social Corporativa.	09:00
7-abril-2017	Aplicación Guías (Factores que Inciden en la RSC)	Obtener datos cuantitativos de la empresa sobre la Responsabilidad Social Corporativa.	09:00
13-abril-2017	Recopilación documental	Obtener un respaldo y evidencias del trabajo realizado por la empresa, que sirva como sustento teórico.	09:00
20-abril-2017	Observación en las instalaciones de la empresa	Conocer la empresa, y los programas vinculados a Responsabilidad Social Corporativa.	09:00